

## **Insights Discovery -koulutus esimiesten tunnetaitojen kehittäjänä**

Reeta Rönkkö

<b>Tekijä</b> Reeta Rönkkö	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Insights Discovery -koulutus esimiesten tunnetaitojen kehittäjänä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 44+2
<p>Opinnäytetyön aiheena oli tutkia, miten Insights Discovery -koulutus toimii koulutusalaalla toimivien esimiesten tunnetaitojen kehittämisen työkaluna. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona eräälle suomalaiselle koulutusorganisaatiolle, jossa kyseinen koulutus on otettu yhdeksi henkilöstön kehittämisen työkaluksi kahdeksan vuotta sitten.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli saada uutta tietoa siitä, kehittääkö kyseinen vuorovaikutustaitoihin keskittyvä koulutus myös yksilön muita tunnetaitoja, kuten empatiakykyä, yksilön oman itsensä ja muiden ymmärtämisen kautta. Tunnetaidot ovat tärkeitä taitoja erityisesti ihmisläheisillä aloilla, kuten sosiaali- ja terveysalalla sekä koulutusalaalla. Tunnetaidot ovat myös tärkeitä esimiestyössä toimiville henkilöille. Tästä syystä tutkimuksen kohderyhmän rajausta on mielenkiintoinen ja tuo tutkimukselle lisäarvoa, sillä siinä yhdistyvät sekä koulutusala että esimiestyö.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään psykologisen henkilöarvioinnin menetelmiä sekä teoriaa niiden taustalla. Lisäksi tässä yhteydessä vertaillaan Insights Discovery -koulutusta muihin samankaltaisiin koulutuksiin ja ohjelmiin. Muita samankaltaisia henkilöarvioinnin ohjelmia ovat esimerkiksi MBTI ja DiSC, joista MBTI perustuu samaan taustateoriaan kuin Insights Discovery. Seuraavana teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tunneälyä ja tunnetaitoja, ja niiden merkitystä työssä menestymisen kannalta.</p> <p>Työ toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineiston keruutapana on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin huhtikuun 2016 alussa. Haastateltavia oli yhteensä kuusi, joista kaikki toimivat samassa koulutusorganisaatiossa esimiestehtävissä. Opinnäytetyö päättyy pohdintaan, jossa käsitellään muun muassa tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Pohdinta sisältää myös kehitysehdotuksia sekä arvioinnin tutkimuksesta ja omasta oppimisprosessista.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan Insights Discovery -koulutus onnistuu muun muassa herättämään ajatuksia ja saamaan koulutettavissa aikaan oivalluksia ihmisten erilaisuudesta. Esimiesten tunnetaitojen kehittymisen kannalta tässä tutkimuksessa tärkeäksi, ellei tärkeimmäksi, asiaksi nousi erilaisuuden ymmärtäminen. Kun esimies on oivaltanut miten erilaiset ihmiset ovat työyhteisössä rikkaus, muokkaa hän myös käytöstään empaattisemmaksi ja pyrkii näin lähestymään erilaisia ihmisiä eri tavoin kuin aikaisemmin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Tunneäly, tunnetaidot, henkilöarviointi, esimiestyö	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet .....	2
1.2	Tutkimusraportin sisällön eteneminen .....	2
2	Psykologisen henkilöarvioinnin testimenetelmät .....	3
2.1	Insights Discovery .....	4
2.2	Muita persoonallisuusinventaareja .....	6
3	Tunnetaitojen merkitys esimiestyössä .....	8
3.1	Tunteet työelämässä .....	9
3.2	Ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen tärkeys työyhteisössä .....	12
3.3	Henkilökohtaiset tunnetaidot .....	14
3.4	Sosiaaliset tunnetaidot .....	15
3.5	Esimies työyhteisön tunnevaikuttajana .....	18
3.6	Oman itsensä ymmärtäminen ja itsensä johtaminen .....	19
3.7	Tunnetaitojen kehittämistapoja .....	20
4	Tutkimuksen toteutus .....	23
4.1	Teemahaastattelu .....	24
4.2	Aineiston analyysiprosessi .....	25
4.3	Haastateltavien taustatiedot .....	25
5	Tutkimuksen tulokset .....	26
5.1	Henkilökohtaisten tunnetaitojen kehittyminen .....	26
5.2	Sosiaalisten tunnetaitojen kehittyminen .....	30
6	Johtopäätökset .....	36
7	Pohdinta .....	39
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	39
7.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet ja kehittämis ehdotukset .....	40
7.3	Tutkimuksen ja oman oppimisen arviointi .....	41
	Lähteet .....	43
	Liitteet .....	45
	Liite 1. Teemahaastattelun runko .....	45

# 1 Johdanto

Tunneällyn tunnetuksi tehnyt, psykologi Daniel Goleman kirjoitti jo vuonna 1999 kirjassaan ”Tunneäly työelämässä” työelämän sääntöjen muuttumisesta ja tunneällyn merkityksestä työelämässä. Vaikka kirjan julkaisusta tulee kuluneeksi jo 17 vuotta, on aihe edelleen ajankohtainen. Älykkyys ja koulussa opittu tietotaito eivät enää yksin riitä työelämässä, vaan menestymiseen tarvitaan lisäksi muun muassa kykyä tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. (Goleman 1999, 15.) Golemanin kanssa samoilla linjoilla on myös esimerkiksi filosofian tohtori Pentti Sydänmaalakka, joka kuvailee johtamiseen tarvittavan älykkyyden olevan lisääntyvissä määrin henkistä ja emotionaalista älykkyyttä (Sydänmaalakka 2010, 6.)

Myös psykologi Mia Aspegrén käsittelee tunneälyä Kauppalehdessä julkaistussa artikkelissaan ”Miten tunneälystä tuli älykästä?” (24.5.2015). Aspegrén kirjoittaa artikkelissaan, että vielä 2000-luvun alussa tunneäly oli Suomessa uutta, ja siihen liittyi riski epäuskottavuudesta. Kuitenkin vuosien varrella tunneäly on kasvanut myös Suomessa tärkeäksi osaksi yritysten menestystä. Tätä kehitystä on edesauttanut esimerkiksi Reuven Bar-Onin kehittämän EQ-i-arviointimallin tuleminen Suomeen, joka Aspegrénin mukaan vakuutti hänen asiakaskuntansa tunneällyn tärkeydestä johtamisen kehittämisessä ja työyhteisötaidoissa (Aspegrén 2015.)

Tunneäly ja tunnetaidot ovat erityisen tärkeitä esimiesroolissa työskenteleville henkilöille. Esimiestyön keskeisimpiä tehtäviä on saada työyhteisö toimimaan mahdollisimman hyvin sen perustehtävän kannalta. Ratkaisevaa tehtävän onnistumisessa on se, kuinka esimies kykenee vaikuttamaan alaistensa mielikuviin, motivaatioon ja asenteisiin. Esimiestyössä tulee tiedostaa tunteiden, tekojen ja tiedon merkitys. (Juuti & Salmi 2014, 164.) Esimiehillä on myös tärkeä rooli työyhteisön vuorovaikutuksen kannalta. Työyhteisössä vuorovaikutusta johtaa esimies. Huuhkan (2010, 118) mukaan juurikin viestintä on se, mikä erottaa ”johtajat päälliköistä.” Myös Hyppänen (2007, 7) kuvailee esimiestyötä vuorovaikutteiseksi työksi, jossa tavoitteena on vaikuttaa toiseen ihmiseen.

Toimeksiantajaorganisaatio on suomalainen koulutusorganisaatio, jonka liikevaihto on n. 25 milj. euroa. Oppilaitoksen henkilöstömäärä oli vuoden 2014 lopussa yhteensä 276 henkilöä. Opiskelijoita toimeksiantajaorganisaatiossa oli vuosikeskiarvona 1979 opiskelijaa. Insights Discovery -koulutuksia kyseisen organisaation henkilöstölle on järjestetty jo vuodesta 2008 alkaen. Toimeksiantajaorganisaation toiveesta sen nimeä ei mainita tässä tutkimuksessa. Myöskään aluetta, jossa organisaatio toimii, ei mainita, sillä alueen perus-

teella on mahdollista päätellä, mikä organisaatio on kyseessä. Organisaation pääpaino-alue on oman alueensa elinkeinoelämän kehittämisessä. (Organisaation sisäinen lähde.)

### **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kehittääkö Insights Discovery -koulutus koulutusala-  
la työskentelevien esimiesten tunnetaitoja, kuten esimerkiksi empatiakykyä ja sosiaalisia  
taitoja. Koulutuksen pääpaino on oman itsensä ja erilaisuuden ymmärtämisessä. Edellä  
mainitut asiat ovatkin perusta esimerkiksi empatiakyvylle (Lämsä & Päivike 2010, 61.)  
Keskeisimpiä käsitteitä tutkimuksessa ovat tunneäly, henkilökohtaiset ja sosiaaliset tunne-  
taidot, psykologisen henkilöarvioinnin testimenetelmät ja esimiestyö.

Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa ja tulkita tunteita, ja taitoa käyttää saatua tietoa  
hyödyksi esimerkiksi vuorovaikutustilanteessa (Sydänmaalakka 2006, 199.) Tunnetaidot  
ovat tunneälyyn perustuvia taitoja, jotka auttavat henkilöä menestymään paremmin työ-  
elämässä. Goleman jakaa tunnetaidot kahteen osaan, henkilökohtaisiin tunnetaitoihin ja  
sosiaalisiin tunnetaitoihin. (Goleman 1999, 40–43.) Reuven Bar-On jakaa tunneälyn kol-  
meen erilaiseen ulottuvuuteen – tunneälyn ydintekijöihin, tunneälyä tukeviin tekijöihin ja  
tunneälyn tulostekijöihin (Lämsä & Päivike 2010, 59.)

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkimusstrate-  
giana on tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen empiirisen aineiston keräysmenetel-  
mäksi valitaan haastattelututkimus, joka toteutetaan puolistrukturoidun teemahaastattelun  
keinoin.

### **1.2 Tutkimusraportin sisällön eteneminen**

Tutkimus koostuu seitsemästä luvusta sekä yhdestä liitteestä. Johdannossa kuvataan  
tutkimuksen tausta ja lähtökohdat sekä tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä. Luvussa  
kaksi kuvataan yleisimpiä psykologisia henkilöarvioinnin testimenetelmiä. Luku kolme kä-  
sittelee tutkimuksen kannalta keskeistä teoriataustaa, tunneälyä ja tunnetaitojen merkitys-  
tä työssä menestymisessä. Luku neljä sisältää tutkimuksen toteutuksen ja luvussa viisi  
esitellään tutkimuksen tulokset. Luku kuusi sisältää johtopäätökset ja luku seitsemän tut-  
kimustulosten pohdinnan sekä jatkotutkimusmahdollisuudet ja kehittämisehdotukset. Liit-  
teenä on teemahaastattelussa käytetty haastattelurunko. Raportti päättyy tutkimuksen  
sekä oman oppimisprosessini arviointiin.

## 2 Psykologisen henkilöarvioinnin testimenetelmät

Psykologista henkilöarviointia hyödynnetään useimmiten rekrytointin yhteydessä, kun tehdään arviointia työnhakijan soveltuvuudesta työtehtävään. Henkilöarviointimenetelmiä on kuitenkin aloitettu hyödyntämään lisääntyvissä määrin myös esimerkiksi koulutuksessa, valmennuksessa sekä organisaatioiden uudelleensijoitusarvioinneissa. Arviointimenetelmät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan; haastatteluun, testimenetelmiin ja simulaatioihin. Henkilöarvioinnilla voidaan sen laajassa merkityksessä tarkoittaa yksilön kaikenlaisien ominaisuuksien arviointia, mutta useimmiten henkilöstöhallinnollisessa kontekstissa sillä viitataan henkilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja valmiuksiin. Henkilökohtaisiin valmiuksiin ei kuulu ammatillinen pätevyys tai koulutus, vaan siihen katsotaan sisältyväksi esimerkiksi viestintä- ja johtajuustaidot sekä sosiaaliset kyvyt. (Niitamo 2003, 9-11, 14.)

Työelämän psykologiset testimenetelmät voidaan ryhmitellä kyky-, persoonallisuus- ja työskentelytyylejä arvioiviin testeihin. Persoonallisuustestien avulla voidaan arvioida yksilön motiiveja, käyttäytymispiirteitä sekä ajattelutapoja. Persoonallisuustestit voidaan jakaa kahteen alaryhmään mittaamistavan perusteella, kyselylomakemuotoisiin ja projektiivisiin persoonallisuustesteihin. Kyselylomakepohjaiset testit pohjautuvat testattavan henkilön omiin kokemuksiin ja havaintoihin itsestään. Lomakepohjaista testiä, jonka tarkoituksena on rakentaa testihenkilöstä kattava persoonallisuuskuvaus, kutsutaan persoonallisuusinventaariksi. Projektiivisissa persoonallisuustesteissä testihenkilön tulee vastata ärsykemateriaaleihin, jolloin hän tulee samalla heijastaneeksi omia havainnointitapojaan. (Niitamo 2003, 44–45, 52–53).

Persoonallisuusinventaarien kehittäminen on alkanut jo 1900-luvun alkupuolella, ensimmäisen maailman sodan aikana. Tuolloin kehitettiin Personal Data Sheet -menetelmä, joka on yleisen käsityksen mukaan ensimmäinen strukturoitu persoonallisuusinventaaari. Menetelmän avulla selvitettiin sotilaiden tasapainoisuutta. Myöhemmin on kehitetty lukuisia erilaisia inventaareja, joiden tarkoituksena on mitata ihmisten käyttäytymistä käyttämällä erilaisia taustateorioita. (Nyman 2005, 118)

Toisen maailmansodan jälkeen johtamisen tutkimuksessa pyrittiin löytämään persoonallisuusmittareita, jotka mahdollistaisivat tulevaisuuden johtajien helpomman tunnistamisen (Haslam, Reicher & Platow). 1900-luvun puolivälin jälkeen on kehitetty piirreteoreettisia, persoonallisuuspsykologiaan perustuvia inventaareja. Tämän kaltaisilla inventaareilla on mahdollista kartoittaa monipuolisesti ihmisten erilaisia käyttäytymismalleja. (Nyman, 2005 118.) Aiemmin yksilöiden persoonallisuutta oli mahdollista tutkia vain tutustumalla yksityiskohtaisiin elämänkertoihin, joten standardoidut testimenetelmät tarjosivat tutkijoille

mahdollisuuden tutkia laajempia joukkoja nopeasti. (Haslam, Reicher & Platow, 26–27.)

Persoonallisuuden käsite ei ole psykologisesti helppo määritellä. Arkikielessä sillä tarkoitetaan usein sitä, millainen jokin henkilö on. Henkilöä voidaan kuvailla esimerkiksi ”valovoimaiseksi persoonaksi.” Psykologian tutkimuksessa on pyritty määrittelemään sitä, mikä osa persoonallisuudessa on perittyä, ja mikä osa on opittua. Se, miten paljon henkilö elämänsä aikana altistuu erilaisille muutoksille vaikuttaa siihen, miten suuri osa hänen persoonallisuutensa piirteistä mahdollisesti muuttuu. (Leppänen & Rauhala 2012, 127–128.) Persoonallisuus nähdään toimivana ja itsesäätelevänä järjestelmänä sekä ihmisen vahvuuksien psykologiassa että persoonallisuuspsykologiassa. Itsesäätelevän järjestelmän muodostavat psykologiset rakenteet. (Caprara & Cervone 2006, 73.)

## **2.1 Insights Discovery**

Insights Discovery on kansainvälinen oppimis- ja kehittämisorganisaatio, joka on perustettu Skotlannissa vuonna 1993 isän ja pojan Andi ja Andy Lothanin toimesta. (The Insights Group 2015.) Suomessa Insights- koulutuksia on järjestetty vuodesta 1999 alkaen, ja suomalaisia valmentajia on noin 30. Organisaatio on tehnyt tieteellistä tutkimustyötä usean yliopiston kanssa, ja esimerkiksi University of Westminster julkaisi vuonna 2007 tutkimuksen koskien suomenkielisen profiililuomistyskalun validiteettia ja reliabiliteettia. (The Insights Group 2011.) Insights Discovery -oppimisjärjestelmään perustuvan koulutuksen keskeisin tavoite on parantaa koulutettavien ymmärrystä itsestään ja toisistaan, ja syntyneen ymmärryksen myötä parantaa vuorovaikutusta sekä työilmapiiriä organisaatiossa. Oppimisjärjestelmä perustuu sveitsiläisen psykologin Carl Jungin teoriaan psykologisista tyypeistä. (Insights Learning & Development Ltd 2003.)

Koulutus räätälöidään aina asiakkaan tarpeiden mukaisesti siten, että asiakas voi valita seitsemästä eri moduulista omien tarpeiden mukaisen moduulin tai moduulit. Moduuleita voidaan yhdistellä siten, että koulutus voidaan toteuttaa esimerkiksi yhdistämällä henkilökohtaisen tehokkuuden ohjelma ja ihmisten johtamisen ohjelma. Muut moduulit keskittyvät projektiryhmien, tiimien, johtoryhmien tehokkuuden sekä myynnin tehokkuuden parantamiseen. Jokaisen moduulin taustalla on sama Insights Discovery - oppimisjärjestelmän perusajatus. Perusajatuksessa koulutusohjelman tavoitteet jaetaan neljään askeleeseen, joista ensimmäinen askel liittyy itsensä ymmärtämiseen ja seuraava askel toisten ymmärtämiseen. Kolmannessa askeleessa ”mukaudutaan ja kommunikoidaan” ja neljännessä ”ryhdytään toimeen”. (Insights Group 2011.)

Persoonallisuusinventaaareille tyypillisesti testihenkilöstä pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuvaus (inventointi) yksilön persoonallisuuden tärkeimmistä dimensioista

(Niitamo 2003, 53.) Ennen Insights Discovery -koulutukseen osallistumista jokaisesta koulutettavasta henkilöstä laaditaan henkilökohtainen profiili. Profiili sisältää informaatiota henkilön käyttäytymisestä erilaisissa tilanteissa, hänen vuorovaikutustavoistaan, johtamistyylistään, sokeista alueistaan sekä kehittämiskohteistaan. Profiilia voidaan hyödyntää monessa tilanteessa, kuten esimerkiksi myyntikoulutuksen tai johtamiskoulutuksen yhteydessä. (Insights Learning & Development Ltd 2003.) Profiili tuotetaan niin, että vastaaja täyttää 25 kysymyskokonaisuutta käsittävän arviointilomakkeen. Lomakkeen täyttäminen kestää noin 20 minuuttia. Lomakkeen validiteetti ja reliabiliteetti on osoitettu University of Westminsterin tutkimuksessa vuonna 2007. (Insights Group 2011.)

Insights Discovery-profiili on henkilökohtaisen kehittymisen työkalu, jossa yksilön vahvuuksia, kommunikointityyliä ja motivaatiota havainnollistetaan käyttämällä värikästä grafiikkaa. Jokainen koulutukseen osallistuva saa profiilissaan tietää oman ”päävärinsä”, joka pitkälti määrittelee henkilön käyttäytymistapoja ja kommunikointitapoja. (Insights Group 2011.) Värit ja niiden selitykset on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 1.)



Kuva 1. Insights Discovery -ympyrä (Cavendish management development 2016)



Insights Discovery -ympyrässä (kuva 1) kuvataan Insightsin kahdeksan tyyppiä, joita ovat uudistaja, ohjaaja, motivoija, innoittaja, auttaja, tukija, järjestelijä ja tarkkailija. Nämä kahdeksan tyyppiä muodostuvat neljän päävärin yhdistelmistä. Punaisen päävärin omaavalle henkilölle tunnusomaisia piirteitä ovat esimerkiksi tuloskeskeisyys, tavoitteellisuus ja suorasanaisuus. Punaisen vastavärinä on vihreä. Vihreän päävärin omaava henkilö on useasti työyhteisössä auttavainen kuuntelija, joka on lojaali ja joustava. Keltainen henkilö omaa hyvät vuorovaikutustaidot ja hänelle on ominaista luoda laajoja ihmissuhdeverkostoja. Työssään keltainen henkilö on luova ja idearikas. Sininen on keltaisen vastaväri ja sininen henkilö onkin hyvin analyyttinen, usein perfektionismiin sortuva, tarkka ja huolellinen työntekijä.

## **2.2 Muita persoonallisuusinventaareja**

Muita tunnettuja persoonallisuusinventaareja ovat esimerkiksi DiSC, MBTI ja Hogan Personality Inventory. DiSC on henkilökohtaisen arvioinnin työkalu, jota käytetään Insights-koulutuksen tavoin yhdistämään työn tehokkuutta, tiimityöskentelytaitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Tarkoituksena on helpottaa ihmisten keskustelua heidän käyttäytymiseroistaan. Osallistuessi DiSC-ohjelmaan, aloitetaan prosessi samalla tavalla kuin Insightsissäkin, eli luomalla oma henkilökohtainen profiili. Kysymykset, joiden pohjalta profiili luodaan, koskevat henkilön persoonallisuutta sekä käyttäytymistä. (Discprofile 2015.)

Kuten Insights Discovery -koulutusohjelman, myös DiSC-ohjelman pääpaino on itsetuntemuksen kehittämisessä ja sitä kautta muiden ymmärtämisessä. Kun Insightsissa eri persoonallisuustyyppit on jaettu väreihin, DiSC:ssä erottelu on tehty kirjaimin. Insightsin punainen väri on hyvin samankaltainen Discin D-kirjaimen kanssa, keltainen väri vastaa pitkälti I-kirjainta, vihreä vastaa S-kirjainta ja sininen vastaa C-kirjainta. Ohjelmien tavoitteet ovat Insights Discovery- ja DiSC -koulutuksissa samat ja eroavaisuudet tulevatkin tavoitteisiin pääsemisessä perustuen koulutuskonseptiin. Koulutusmenetelmät eroavat toisistaan, kuten myös tapa, jolla ihminen saadaan ymmärtämään koulutuksen tavoitteet.

MBTI on preferenssi-inventaari, joka perustuu osioiden pakkovalintaan. Testihenkilöt luokitellaan Jungin persoonallisuustyyppien mukaisesti. Kuten Insights Discovery -koulutusta, myös MBTI:tä käytetään useimmiten koulutuksessa ja kehittämistyössä, ei niinkään rekrytoinnin yhteydessä. (Niitamo 2003, 60.) Työkalun ovat kehittäneet Isabel Briggs-Myer ja Katharina Briggs. Pääpointtina työkalun kehittämisessä oli saada eri tavoin yksilöt ja ryhmät oivaltamaan teoria käytännössä. MBTI jakaa ihmiset 16 eri tyyppiin. (The Myers &

Briggs Foundation 2016.) MBTI:tä on kritisoitu sen typologimenettelyn sekä sen sisältämien epätarkkuuksien takia (Niitamo 2003, 60.)

Hoganin persoonallisuusinventaaari on arviointityökalu, joka tunnistaa työelämässä pärjäämiseen vaadittuja ulottuvuuksia. Arvioinnin mukaan esimerkiksi sopeutumiskyky, symppaattisuus ja luova älykkyys ovat tärkeitä osa-alueita johtamisen edelläkävijöille. (Leppänen & Rauhala 2012, 129.) Tämän persoonallisuusarvioinnin menetelmän ovat luoneet Robert ja Joyce Hogan, jotka ovat ensimmäisinä henkilöinä osoittaneet persoonallisuuden vaikutuksen organisaation tehokkuuteen. Testivalikoimassa on kolme erilaista testiä, joista ensimmäinen liike-elämään suunniteltu testi perustuu HPI ”Big five persoonallisuusteoriaan. HPI keskittyy työssä ilmeneviin persoonallisuuspiirteisiin ja arvioinnin avulla on mahdollista kartoittaa henkilön sopivuutta tiettyihin työtehtäviin. Muita Hoganin arviointityökaluja ovat HDS ja MVPI, joista HDS tarkastelee henkilön arvomaailmaa sekä motiiveja. MVPI:n avulla voidaan selvittää henkilön sopivuutta organisaatioon. (Assessio 2015.)

### 3 Tunnetaitojen merkitys esimiestyössä

Hyppäsen (2007, 22) mukaan esimiestaidot koostuvat tahdosta, tiedosta ja taidoista. Tunneälyllä on myös tärkeä merkitys esimiestyössä onnistumisen kannalta (Hyppänen 2007, 7.) Tunneäly on työelämässä välttämätön taito. Se aikaansaa ilmapiirin, joka pohjautuu rakentavalle kritiikille sekä erilaisuuden kunnioitukselle. Tunneälyn avulla on myös mahdollista luoda hyviä ihmissuhdeverkostoja. Erityisen tärkeää tunneälyn käyttäminen on johtajille, jotka vaikuttavat työssään muihin ihmisiin. Mikäli johtaja ei osaa käyttää tunneälyä tai hän on tunneköyhä, on hänen haastavampaa vakuuttaa ja innostaa muita. Kaikki sosiaaliset vuorovaikutustilanteet työpaikalla vaativat hyviä tunnetaitoja, esimerkiksi tiimityö, projektit ja palautteen antaminen sekä saaminen. Tunneäly ei ole aiheena uusi, mutta sen käsitteen määrittely ei ole vielä valmis. Kritiikkiä on aiheuttanut esimerkiksi käsitteen yksipuolisuus ja sen vaikea mitattavuus. (Lämsä & Päivike 2010, 62.)

Golemanin (1999, 40) mukaan tunnetaidot ovat tunneälyyn perustuvia opittuja kykyjä, jotka mahdollistavat henkilön suoriutumisen työssä menestyksekkäämmin. Tunneälyllä taas tarkoitetaan yksilön mahdollisuuksia oppia tunnetaitoja, jotka pohjautuvat tunneälyn viiteen osa-alueeseen. Nämä viisi osa-aluetta Goleman jakaa vielä kahteen osaan – henkilökohtaisiin tunnetaitoihin ja sosiaalisiin tunnetaitoihin. Osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia ja vuorovaikutuksessa keskenään. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen osa-alue vaikuttaa työhön omalla tavallaan ja jokainen osa-alue saa tukea toisesta osa-alueesta. Goleman kuvailee osa-alueita myös hierarkkiseksi, tarkoittaen että osa-alueet rakentuvat toisensa varaan. (Goleman 1999, 40–41.)

Ainoastaan tunneälyn omaaminen ei takaa kuitenkaan sitä, että yksilö kykenisi automaattisesti oppimaan tunnetaitoja käytännössä. Tunneäly ainoastaan osoittaa sen, että hänellä on mahdollisuudet omaksua niitä. Esimerkiksi henkilö, joka on empaattinen, ei välttämättä ole oppinut empatiakykyyn perustuvia taitoja, jotka tekisivät hänestä vaikkapa hyvän opettajan tai tiiminvetäjän. Samat tunnetaidot voivat olla tärkeitä eri ammateissa, mutta jokaisella alalla ja jokaisella organisaatiolla on myös oma tunne-ekologiansa. Kuitenkin nykypäivän liike-elämä korostaa joustavuutta ja tiimityöskentelyä, jonka vuoksi tunnetaitojen tärkeys nostaa päätään jokaisella työpaikalla (Goleman 1999, 40–45.)

Tunneälyn malleja ja arviointityökaluja on useita, ja jokaisella on oma lähestymistapansa asiaan. Eräs tunnettu arviointityökalu on Reuven Bar-Onin alun perin kehittämä EQ-i-malli. Kyseisessä arviointimallissa tunneäly jaetaan viiteen eri skaalaan ja viiteentoista eri taitoon. (Hughes & Bradford Terrel, 2012.) Bar-Onin mukaan kaikki viisitoista taitoa ja kaantuvat ydintekijöihin, seuraamustekijöihin sekä välittäviin tekijöihin. Tunneälykkäälle

käyttäytymiselle ensiarvoisen tärkeitä ovat ydintekijät, joita ovat esimerkiksi tietoisuus omista tunteista, empaattisuus ja todellisuudentaju. Seuraamustekijöitä ovat esimerkiksi itsensä toteuttaminen ja vuorovaikutus. Välittävät tekijät toimivat ydintekijöiden ja seuraamustekijöiden välillä. Välittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi itsetuntemus, optimismi ja joustavuus. (Lämsä & Päivike 2010, 59.)

### **3.1 Tunteet työelämässä**

Saarisen mukaan tunneälykkäissä työyhteisöissä vallitsee sopuisampi ilmapiiri kuin perinteisissä organisaatioissa. Tällaisissa työyhteisöissä esimerkiksi suhtautuminen toisiin on empaattisempaa ja ristiriitojen ratkaisutavat ovat tehokkaampia. Tunneälyllä on yhteys parempiin työsuorituksiin ja tunneälykäs työntekijä esimerkiksi ylläpitää ihmissuhteita työpaikalla ja hyödyntää niitä työtilanteissa, joissa hän tarvitsee apua. Tällaisten ihmisen on myös havaittu olevan sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä. (Saarinen 2003, 138, 140–141.)

Tunteita ei ole helppoa määritellä, ja niiden kuvaaminen yksiselitteisesti voi olla vaikeaa. Tunteiden ymmärtämistä voidaan kuitenkin helpottaa esimerkiksi kuvaamalla niitä eri näkökulmista, kuten biologisesta näkökulmasta tai psykodynaamisesta näkökulmasta. Esimerkiksi psykodynaamisen näkökulman mukaan tunteet ovat subjektiivisia kokemuksia, jonka juuret ovat henkilön persoonallisuudessa. (Lämsä & Päivike 2010, 56.) Tunteet ovat subjektiivisia kokemuksia, jotka voidaan jakaa perustunteisiin ja sekundaarisiin tunteisiin. Perustunteita ovat esimerkiksi viha, rakkaus ja suru. Ne ovat tutkijoiden mukaan universaaleja, ja useimmissa kulttuureissa perustunteet voidaan lukea toisen ihmisen kasvoilta. Sekundaariset tunteet ovat sekoituksia perustunteista ja ne ovat syntymekanismiltaan monimutkaisempia kuin perustunteet. Sekundaariset tunteet koostuvat muun muassa mielikuvista sekä tulkinnasta ja niitä ovat esimerkiksi kateus, empaattisuus ja syyllisyys. (Sydänmaalakka 2006, 175.)

Tunteet myös tarttuvat ja positiivisilla tunteilla on merkitystä esimerkiksi tiimityöskentelyn kannalta. Positiiviset tunteet lisäävät työhön sitoutumista, kun taas negatiiviset tunteet ovat kuluttavia ja pysäyttäviä. Yksityiselämän vaikeita tilanteita saatetaan tuoda työpaikalle, jolloin negatiivinen vire voi tarttua ympäristöön. Negatiiviset tunteet ovat siitä syystä haitallisia työyhteisössä, sillä ne voivat niin sanotusti ”jäädä päälle” ja levitä edelleen. Tällaisella ilmiöllä on haitallinen vaikutus koko työyhteisön kehitykseen ja hyvinvointiin. (Carlsson & Forssell 2008, 185–186.)

Varhaislapsuuden kokemukset voivat muovata henkilöä niin paljon, että jokin lapsuudessa koettu traumaattinen asia voi vaikuttaa vielä työntekoon ja ihmissuhteisiin aikuisena. Hen-

kilö voi esimerkiksi kokea esimiehen huoneeseen menemisen ahdistavana, sillä alitajuisesti hän yhdistää esimiehen ja lapsena koetun isän antaman rangaistuksen toisiinsa. Henkilö ei kuitenkaan itse tiedosta tätä, sillä lapsuuden pelon aiheuttaja on kadonnut jo kauan aikaa sitten, mutta hän reagoi samalla tavalla kuin varsinainen aiheuttaja edelleen olisi olemassa. (Lämsä & Päivike 2010, 56–57.)

Tunteiden näyttämistä työpaikalla on pidetty yleisesti haitallisena ja epäsopevana. Stephen Finemanin mukaan organisaatiot ja työntekijät on usein kuvattu toimivan järkipäisesti, eikä tähän ole sisällytetty tunteiden näyttämistä. Tällainen toiminta voi johtaa siihen, että mahdollisesti tunteita herättävien asioiden puhumista pyritään välttämään. Kuitenkin ongelmanratkaisun ja kehittämisen näkökulmasta tarvitaan yhteistä keskustelua ja ristiriitojen käsittelyä rakentavasti. Työntekijä ei voi erottaa tai riisua tunteitaan tullessaan töihin. (Lämsä & Päivike 2010, 55.) Tunteiden kokeminen tabuna on myös työhyvinvoinnin kehittämisen tiellä ja useimmiten tunteista puhuttaessa pyritään keskustelu tieteellistämään. Tähän toimintatapaan on useita syitä, joista yhtenä esimerkkinä on kulttuurissamme tiukasti olevan rationaalisuusajattelun korostaminen. (Juuti & Salmi 2014, 24.)

Suuri osa työelämän tunteiden käsitteistä tulee organisaatiotutkimuksesta ja osa työelämän sosiologiasta sekä psykologiasta. Organisaatioita on totuttu pitämään rationaalisina järjestelminä, jolloin tunteiden tarkastelulle ei ole jätetty tilaa. Klassillisissa organisaatio-teorioissa tunteita ei ole tarkasteltu edes teoreettisella tasolla. Työelämän tunteista puhuttaessa käytetään usein sanoja ”konflikti” tai ”tyytyväisyys”, jotka ovat tieteellistettyjä ilmiä. Useimmiten tunteista puhutaan myös vain esimerkiksi työtyytyväisyysmittausten yhteydessä, sillä työhön liittyvien tunteiden, kuten syyllisyyden tai häpeän, esilletuominen koetaan edelleen tabuna. (Juuti & Salmi 2014, 24–26.)

Tunteet ovat puhuttaneet työelämässä parin vuosikymmenen ajan. Mielenkiinnon lisääntymistä selittää esimerkiksi ihmistä koskevan tutkimuksen menetelmien muutokset. Aikaisemmin tutkimus on usein perustunut kyselylomakkeisiin, mutta nykyään sen ohella käytetään laadullisia menetelmiä. Laadulliset menetelmät korostavat nimenomaan tutkittavan maailman ja hänen kokemuksensa ymmärtämistä. Tunteita joudutaan miettimään osana laajempaa viitekehystä. Useat käytännön syyt ovat myös osaltaan lisänneet tutkijoiden kiinnostusta tunteita kohtaan. Käytännön syitä ovat muun muassa organisaatioiden kasvava oppimisen ja sitoutumisen korostus. Tunteet liittyvät väistämättä työntekijän sitoutumiseen sekä oppimiseen ja tämän vuoksi organisaatioissa keskustellaan, miten henkilöiden tunnevoimavarat voitaisiin parhaiten hyödyntää. (Lämsä & Päivike 2010, 55.)

Jälkimodernissa yhteiskunnassa ihminen joutuu käsittelemään aikaisempaa enemmän omaa minuuttaan ja identiteettiään. Tätä kutsutaan itsereflektioksi, eli itsepohdinnaksi ja myös tämä on osaltaan lisännyt kiinnostusta tunteisiin. Tunteilla on merkitystä työpaikan työilmapiirin rakentumisessa juurikin ihmisten sitouttamisen ja luottamuksen syntymisen kautta. Tunteet ovat osa oppimisprosessia ja tätä kautta tulevat olennaisiksi myös tiedon kasvun näkökulmasta. Tunteilla on vaikutus myös henkilön moraaliin. Tunteita pidetään myös motivaation perustana ja taitavasti tunteita käyttävä henkilö mahdollisesti menestyy myös paremmin työelämässä. Erityisesti tunteiden taitavasta käytöstä hyöttyy esimies, sillä tunteiden avulla on mahdollista vaikuttaa muihin ihmisiin ja siten vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Tunteiden tukahduttaminen voi johtaa jopa työuupumukseen. (Lämsä & Päivike 2010, 56, 58.)

Tunnetuimpia käsitteitä puhuttaessa tunteista työelämässä ja organisaatioissa, ovat esimerkiksi tunneäly ja tunnetyö. Tällaisilla käsitteillä tunteisiin liittyviä ilmiöitä on mahdollista kuvata ja ne myös tekevät ihmisten välisen keskustelun aiheesta. Tunnetuimpia tunneälyä tutkineita henkilöitä ovat Daniel Golemanin ohella esimerkiksi Reuven Bar-On ja Stephen Fineman. Bar-On tutki tunneälyä jo 1980-luvulla, jolloin hän pohti menestymisen paradoksaalisuutta. Bar-On tutki tuolloin sitä, miten hyvin korkean älykkyysosamäärän omaavat ihmiset eivät menestyneetkään työelämässä samalla tavalla kuin alemman älykkyysosamäärän omaavat henkilöt. (Lämsä & Päivike 2010, 59.)

Myöhemmin on tuotu esille, että tunneällyn sijasta voitaisiin puhua tunnekyvykkyydestä. Tunnekyvykkyydellä viitataan henkilön omiin henkilökohtaisiin taitoihin toimia sosiaalisissa tilanteissa onnistuneesti. Tunneällyn perusajatus voidaan kytkeä antiikin filosofiin Sokraateen ajatukseen ”tunne itsesi.” Tällä tarkoitetaan tietoisuutta omista tunteista, ja sitä voidaan nimittää myös metatunteeiksi, eli itsetuntemukseksi omista tunteista. Metatunne mahdollistaa ihmisen joutumasta tunteidensa valtaan, vaan antaa ihmiselle mahdollisuuden omien tunteidensa tarkasteluun. Tunneköyhyydestä, eli aleksitymiasta, puhutaan silloin, kun henkilöltä puuttuu kyky tiedostaa tunteita. Usein tällaiset ihmiset koetaan ikävyyttäviksi. Tunteiden hallitseminen on itsensä hallitsemista, eli esimerkiksi raivon tai pelon vastustamista. Tunteet ovat myös myönteisen motivaation perusta. (Lämsä & Päivike 2010, 59-60.)

Henkilö, joka on emotionaalisesti älykäs, kykenee tunnistamaan ja ilmaisemaan tunteensa sekä soittamaan positiivista itsearvostusta. Hän myös ymmärtää muiden ihmisten tunteita ja onnistuu ylläpitämään hyviä ihmissuhteita, sekä on optimistinen ja joustava. (Sydänmaalakka 2006, 173.)

### 3.2 Ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen tärkeys työyhteisössä

Kun erilaiset ihmiset kohtaavat, kohtaavat myös erilaiset kulttuurit ja merkitykset. Työelämässä eri ammattikunnat ja sukupolvet tuovat omat käsitteensä ja uskomuksensa vuorovaikutustilanteisiin. Ihmisen tapa nähdä asiat on aina yksilöllinen ja siihen vaikuttaa muun muassa koulutus sekä kokemus, jonka yksilö on hankkinut. (Mönkkönen & Roos, 45.)

Ihmissuhteilla sekä vuorovaikutuksella on moninaisia vaikutuksia työyhteisössä, ja niiden laatu vaikuttaa koko yhteisön toimintaan. Ei ole ainoastaan kyse siitä, että työntekijät viihtyisivät töissä ja yhdessäolo olisi miellyttävää, vaan ihmissuhteiden toimivuudella on paljon laajempi merkitys yksittäisen työntekijän sekä myös koko työyhteisön työn päämäärien saavuttamisessa. Työtyytyväisyyden kannalta toimivat ihmissuhteet ovat hyvin keskeinen asia, sillä ne toimivat yksilön voimavarana työn päivittäisen kuormittuvuuden kohtaamisessa. Erilaiset ongelmat ihmissuhteissa aistitaan herkästi ja ne voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijän stressitasoon. Myös kollegasuhteella ja esimies-alaisuuden toimivuudella on yhteys työtyytyväisyyteen. Työyhteisössä tulee olla mahdollisuus tyydyttää sosiaalisuuden ja liittymisen tarpeita, sillä useimmat ihmiset haluavat kokea olevansa osa työyhteisöä, jossa he tulevat hyväksytyiksi ja jossa he kokevat olevansa arvostettuja. (Työterveyslaitos 1994, 196.)

Sosiaalinen tuki nousee erityisen tärkeäksi tilanteissa, joissa työntekijä kokee työn kuormittavaksi. Työntekijän stressitilanteesta selviäminen voi riippua siitä, miten paljon hän saa tilanteeseen sopivaa sosiaalista tukea. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan henkilöiden henkistä huolehtimista, välineellistä apua tai arviointia. (Cobb 1976, House 1981, Vahtera 1993: Työterveyslaitos 1994, 197.)

Viestinnän avulla ihmiset onnistutaan saamaan organisaation perustavoitteiden taakse ja näin se siis luo tarkoituksia organisaatiossa toimiville. Kun organisaatiossa vallitsee avoin ja jatkuva kommunikaatio, luo se osaltaan uutta osaamista ja innovaatioita. Tärkeää on myös uusien ajatusten tehokas leviäminen ja ymmärtäminen, jonka yli reviirirajojen vaikuttava dialogi mahdollistaa. (Huuhka 2010, 117.)

Huuhkan mukaan (2010, 118) kommunikaation merkitystä korostetaan työelämässä, sillä nykyaikana johtaja ei pärjää työyhteisössä ellei hän omaa kommunikaatiotaitoja. Suuri osa esimiesroolissa työskentelevän henkilön työpäivästä kuluu erilaiseen viestintään, oli se sitten suullista, kirjallista tai jotakin muuta. Siitäkin huolimatta, että viestinnän keinoja on lukuisia sähköposteista portaaleihin, on tehokkain kommunikointikeino edelleen henkilöiden keskusteleminen kasvokkain, vaikka se voi olla vaativaa. Tässä erityisesti esimies-

asemassa olevan vuorovaikutustaidot nousevat keskeiseen rooliin, sillä esimiehen on viestimisen hallinnan lisäksi osattava esiintyä vakuuttavasti. Tästä syystä esimiestyötä tekevien olisi hyvä saada alan koulutuksen lisäksi kuuntelu- ja neuvottelutaitoihin liittyvää koulutusta. Akateemisessa koulutuksessa, josta usein saadaan johtajia yksityiselämään, ei juurikaan kiinnitetä huomiota esimerkiksi kuuntelutaitojen kehittämiseen. (Huuhka 2010, 119.)

Vuorovaikutustaidot eivät ole tärkeitä ainoastaan työelämässä, vaan myös elämässä menestymisen kannalta yleisesti. Jos vuorovaikutustaitoja ryhdyttäisiin opettamaan jo peruskoulussa, voitaisiin luoda parempaa pohjaa selkeään ja luontevaan itseilmaisuun ja aitoon kommunikointiin. Erityisen tärkeitä tällaiset taidot ovat johtajille, mutta arvokkaita ne ovat aivan jokaiselle. Yhteisöllisyyttä ja työviihtyvyyttä voi rakentaa monin viestinnän keinoin. Japanissa työpäivä on usein tapana aloittaa yhteisesti esimerkiksi laulamalla. Meidän yrittäjäkulttuurillemme tuollainen toiminta on hyvin vierasta, mutta tällaiseen käyttäytymiseen liittyy suurta viisautta. Yhteisellä aamunavauksella saadaan aikaan yhteishenkeä korporaatiotasolla. (Huuhka 2010, 119.)

Kommunikointiprosessi ihmisten välillä pitää sisällään tiedon lähettämistä ja sen ymmärtämistä. Prosessia vaikeuttavat esimerkiksi yksilön omat asenteet, toiveet ja ennakkoluulot, toisin sanoen ”havaintosuodattimet”. Havaintosuodattimet vaikuttavat siihen, mitä henkilöt sanovat ja siihen, mitä he haluaisivat sanoa. Niillä on vaikutusta myös siihen, mitä henkilöt kuulevat ja mitä he haluaisivat kuulla. Sanallisen vuorovaikutuksen lisäksi kommunikointia tapahtuu sanattomana, eli nonverbaalisena. Sanattomalla kommunikoinnilla tarkoitetaan viestintää esimerkiksi ilmeillä, eleillä ja liikkeillä. Usein sanaton viestintä on alitajuisia ja tapahtuu tahattomasti. (Huuhka 2010, 120–121.)

Vuorovaikutustilanteessa ei useinkaan ole kyse siitä, mitä sanotaan, vaan pikemminkin siitä miten asia sanotaan. Kommunikaatioon liittyy puheen lisäksi esimerkiksi puheen nopeus, rytmi ja painotukset sekä puheen voima ja terävyys. Nonverbaalisen viestinnän merkitystä kuvataan myös parakielen ilmiöllä, joka tarkoittaa asian ilmaisemisen tapaa. (Huuhka 2010, 121). Käsite ”impression management” tarkoittaa ilmeillä johtamista, ja käsite on luotu sanattoman viestinnän suuren merkityksen takia. (Buchanan & Huczynski 2001: Huuhka 2010, 121.)

Sanaton viestintä kannattaa ottaa vakavasti, sillä se aiheuttaa usein epäonnistumisia tilanteissa, joissa vuorovaikutustilanteessa on kaksi eri kulttuureista tulevaa henkilöä. Kansainvälisissä organisaatioissa toimivien esimiesten tulisi olla erityisen herkkiä sanattoman viestinnän riskeille. Tähän liittyy esimerkiksi käsitykset henkilökohtaisesta tilasta ja siitä,

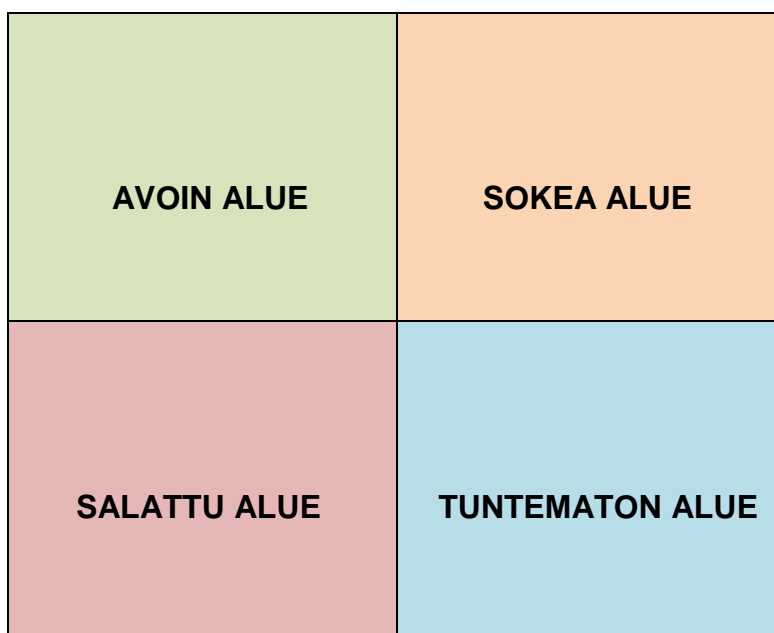


millaista etäisyyttä ihmisten kohtaamistilanteissa on sopivaa pitää. Sanaton viestintä on myös hyvin paljastavaa. Jotta esimiesroolissa toimiva onnistuisi toimimaan uskottavasti ja tehokkaasti, on hänen opittava kontrolloimaan paitsi käytöstään, myös tunteitaan. Tieto oheisviestinnästä ja ruumiinkielestä mahdollistaa esimiehen kyvyn havainnoida sitä, milloin hänen sanomansa asia vaikuttaa vastapuoleen. Taitava ruumiinkielen tulkitsija myös kykenee huomaamaan kun hänelle valehdellaan tai kun häntä yritetään harhauttaa. (Huuhka 2010, 121–123.)

### 3.3 Henkilökohtaiset tunnetaidot

Daniel Goleman jakaa henkilökohtaiset tunnetaidot kolmeen osaan, itsetuntemukseen, itsehallintaan ja motivoitumiseen. Golemanin mukaan henkilökohtaiset taidot määräävät sen, miten henkilö tulee toimeen itsensä kanssa. (Goleman 1999, 42.)

Itsetuntemuksella tarkoitetaan tietoisuutta omista tunteista ja voimavaroista. Kun henkilö osaa tunnistaa myös tunteidensa vaikutuksen, hän ymmärtää omat rajansa ja hyvät puolensa, sekä hänellä on varmuus omasta pätevyystään ja arvostaan. (Goleman 1999, 43) Myös Hyppänen (2007, 262) kirjoittaa itsetuntemuksen tärkeydestä itsensä johtamisessa. Hyppäsen mukaan itsetuntemuksen taso on riippuvainen siitä, miten paljon yksilöllä on ollut aikaa, mahdollisuuksia ja kykyä pohtia asioita. Yksi tunnetuimpia itsetuntemuksen kuvaajia on Joharin ikkuna (kuvio 1), jossa itsetuntemuksen tasot on jaettu neljään osaan (Hyppänen 2007, 262.)



Kuvio 1. Joharin ikkuna Hyppästä mukaillen (2007)

Nelikentän ”avoin alue” tarkoittaa aluetta, jonka sekä esimies että muut tunnistavat. ”Sokea alue” tarkoittaa aluetta, jota esimies itse ei tunnista, mutta muut tunnistavat. Alakulmassa vasemmalla sijaitsee ”salattu alue”, jolla tarkoitetaan aluetta josta esimies on itse tietoinen, mutta haluaa salata. ”Tuntemattomalla alueella” tarkoitetaan aluetta, jota kukaan ei havaitse. Alueet ovat jokaisella yksilöllä erikokoisia, mutta hyvälle esimiehelle olisi tärkeää, että avoin alue olisi suuri. (Hyppänen 2007, 262–263)

Itsetuntemusta voidaan määritellä myös siten, että se tarkoittaa sekä itsensä tuntemista että hyväksymistä, sekä sitä, että on kykenevä hyödyntämään kaikkia puoliaan. Oman persoonan eri puolien tulee keskustella keskenään. Kehittyminen tunnetaidollisesti taitavaksi esimieheksi vaatii huomion suuntaamista oikeisiin asioihin. Kehittyminen on mahdollista sillä osa-alueella, johon huomio kohdistuu. Kehittyminen yhdellä osa-alueella voi jättää varjoonsa muita elämän osa-alueita ja joskus taakse jäävät osa-alueet voivat liittyä empatiaan, ihmissuhteisiin ja sosiaalisiin vuorovaikutustaitoihin. (Leppänen & Rauhala 2012, 125- 126.)

Itsehallinnalla tarkoitetaan tunnetilojen ja mielihalujen säätelyä. Itsehallintaan liittyy itsekuuri, eli se, miten henkilö hallitsee haitallisia tunteitaan ja mielihalujaan. Myös luotettavuus, tunnollisuus ja joustavuus liittyvät itsehallintaan. Luotettavuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, miten rehellinen henkilö on ja tunnollisuudella taas sitä, miten hän kantaa vastuuta toiminnastaan.

Motivoitumisella tarkoitetaan tunneominaisuuksia, jotka ohjaavat päämäärien saavuttamista. Tällaisia ovat esimerkiksi kunnianhimo, sitoutuminen ja aloitekyky (Goleman 1999, 43.) Motivaatiolla tarkoitetaan sisäistä voimaa, jonka avulla ihminen suuntaa energiansa johonkin suuntaan. Sitä voidaan kuvailla myös tunteeksi. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 173–175.)

### **3.4 Sosiaaliset tunnetaidot**

Sosiaaliset tunnetaidot voidaan jakaa kahteen osaan; empatiakykyyn ja sosiaalisiin kykyihin. Nämä taidot puolestaan määrittävät sen, miten henkilö tulee toimeen toisten ihmisten kanssa. Empatiakyvyllä tarkoitetaan ymmärrystä muiden tunteista ja tarpeista. Empatiakykyinen henkilö kykenee ymmärtämään muiden näkökulmia ja myös välittää niistä. Henkilö myös huomaa muiden kehitystarpeet ja pyrkii tavoitteisiin hyödyntämällä moninaisuutta. Sosiaalisilla kyvyillä tarkoitetaan taitoa, jolla saadaan aikaan haluttuja reaktioita muissa

ihmisissä. Tällaisia taitoja ovat muun muassa viestintä, ristiriitojen hallitseminen, johtajuus ja tiimityötaidot. (Goleman 1999, 43.)

Empatian ytimenä voidaan pitää muiden ihmisten tunteiden havaitsemista ilman sanoja. Taito tulkita esimerkiksi toisten äänensävyä, ilmeitä ja eleitä perustuu tunnetaitoihin. Muiden ihmisten tunteita tulkitessa, tunnetaidoista tarvitaan itsetuntemusta ja itsekuuria. (Goleman 1999, 161.) Empatia perustuu myös itsetuntemukselle, sillä mitä paremmin henkilö tuntee omat tunteensa, sitä paremmin hän kykenee ymmärtämään toisten tunteita. Empatiaa voidaan määritellä myös niin, että se on kyky nähdä maailma toisen ihmisen silmin. (Viitala 2010, 61.) Golemanin mukaan empatia onkin ”ihmisen sosiaalinen tutka”. Henkilöt, joilta puuttuu herkkyys havaita muiden ihmisten hienovaraisia vihjeitä, ovat eri ”aaltopituudella”, kuin toiset. Voidaan puhua ”tunne-elämä nuottikorvasta” ja jos se puuttuu, rajoittaa se sosiaalista elämää. Henkilö voi erehtyä toisten tunteista tai tulkita niitä väärin, jolloin se voi näkyä päällepäin piittaamattomuutena ja tönkeytenä. Tällainen on haitallista yhteisymmärrykselle, ja toiminta voi muuttaa henkilöiden käsitystä toisistaan. (Goleman 1999, 161.)

Empaattisuus opitaan usein jo varhaislapsuudessa, sillä pieni lapsi jäljittelee vanhempiensa empaattisia toimintamalleja. (Viitala 2010, 61.) Pienen lapsen ensimmäisissä tunnesteissa hänen vanhempiaan kohtaan tehdään perusta yhteistyölle ja joukkoon kuulumiselle. Sosiaalinen lahjakkuus näkyy jo lapsuudessa leikkikentällä, sillä sosiaalisesti lahjakkaat lapset osaavat tulkita ryhmän sosiaalista rytmiä. (Goleman 1999, 164.)

Alkeellinen empatia on yksinkertaisesti toisen ihmisen tunteiden havaitsemista. Korkeammalla tasolla sillä tarkoitetaan tunteiden sanatonta havaitsemista ja tunteisiin vastaamista. Perusedellytys empatiakyvyllä on itsetuntemus, ja Golemanin mukaan tutkimuksissa on havaittu, että tehokkaimmat ja empaattisimmat terapeutit osasivat lukea omia tunneviestejään paremmin. Omien tunneviestien lukemisen taitoa voidaankin pitää tärkeänä asiana kaikissa empatiakykyä tarvitsevilla ammattilaisilla, kuten opettajan tai johtajan ammattilaisilla. (Goleman 1999, 161–162.) Empaattisuutta voi vahvistaa katselemalla asioita toisen näkökulmasta ja siksi esimerkiksi työyhteisössä voi olla hyvä välillä vaihtaa työtehtäviä päikseen. Työtehtäviä vaihtaessa toisen kunnioitus ja arvostus työtä kohtaan voi muuttua paljonkin. (Lämsä & Päivike 2010, 61.)

Sosiaalisten tilanteiden sujuvuus määrittyy suurelta osin tunteiden spontaanin hallinnan kautta. Kahden henkilön keskustellessa pyrkivät keskustelukumppanit alitajuisesti jäljittelemään toistensa äänen nopeutta ja korkeutta, sekä esimerkiksi toistensa liikkeitä ja asentoja. Jos henkilöiden ”koordinaatio” puuttuu, voi se aiheuttaa vaivaantuneen tunteen vuorovaikutustilanteessa. Ilmeet ovat jäljittelyn keinoista yksi tärkeimpiä, sillä nähdessään

esimerkiksi hymyilevät kasvot, vastaanottava henkilö kokee automaattisesti pienen häivähdyksen iloisesta tunteesta. Samalla kun henkilöiden kehot jäljittelevät toisiaan, myös tunteet virittyvät. (Goleman 1999, 163.) Tunteet myös tarttuvat, ilo synnyttää iloa ja vihamielisyys vihamielisyyttä. (Lämsä & Päivike 2010, 61.)

Työelämässä empatiakyvyllä on suuri merkitys, ja se toimii perustana kaikille työelämässä tarvittaville sosiaalisille taidoille. Tärkeitä sosiaalisia taitoja työelämässä ovat muun muassa toisten ymmärtäminen ja hyväksyminen, palvelualttius, toisten kehitystarpeiden havaitseminen sekä niiden edistäminen ja moninaisuuden hyväksikäyttäminen. (Goleman 1999, 164.)

Kuuntelemisen taito kuuluu olennaisesti empatiakykyyn, ja tarkka korva onkin empatian ydin. Mikäli henkilö ei kykene tai ei halua kuunnella toisia, syntyy heistä helposti välinpitämätön ja kylmä kuva. Negatiivinen kuva henkilöstä vähentää luonnollisesti toisten henkilöiden viestintähaluja kyseisen ihmisen kanssa. Ne henkilöt, joiden kanssa on helppo keskustella, ovat myös paremmin perillä asioista. Kuunteleminen ei tarkoita ainoastaan syventyvää kuuntelemista, vaan sillä tarkoitetaan myös sopivien kysymysten takoa ja vastaanotettujen ajatusten esittämistä omin sanoin ääneen. Puhutaan siis aktiivisesta kuuntelemisesta, ja aidon kuuntelemisen merkkihän on asianmukainen vastaus. (Goleman 1999, 167–168.)

Empatiaa on kuitenkin syytä hillitä tietyissä tilanteissa. Liikaa ihmissuhteisiin keskittyvät, hyvin empaattiset johtajat jotka toimivat organisaation kustannuksella, eivät menesty. Esimerkiksi palkkaneuvotteluissa molemmat osapuolet voivat tukahduttaa myötätuntonsa. Empatiasta voi olla haittaa yhteisen edun kannalta, mikäli toisten tarpeet koetaan hyvin voimakkaasti. Tällainen voi näkyä esimerkiksi tilanteissa, joissa resursseja on jaettavissa niukasti. Esimiehille tärkeä empatiaan liittyvä kyky on nähdä alaisten kehitystarpeet, ja myös viedä alaisten osaamista eteenpäin. Tällä alueella taitava henkilö on myös hyvä tukemaan toisia ja antamaan rakentavaa palautetta. Hän osaa myös valmentaa ja opastaa toisia oikealla tavalla ja oikeaan aikaan, esimerkiksi tarjoamalla tarpeeksi haastavia työtehtäviä jotka tukevat toisen kehittymistä. (Goleman 1999, 170–173.)

Erilaisuuden johtaminen ja moninaisuuden hyväksikäyttö ovat myös tärkeitä teemoja esimiestyössä. Henkilöt, jotka ovat taitavia moninaisuuden hyväksikäyttäjiä, kunnioittavat eri taustojen omaavia ihmisiä ja tulevat heidän kanssaan toimeen. He ovat hienotunteisia ja ymmärtävät erilaisia maailmankatsomuksia, pitävät erilaisuutta rikkautena ja pyrkivät saamaan aikaan työympäristön, joka sopii kaikille. Henkilöt myös puuttuvat moninaisuu-

den tiellä oleviin haitallisiin esteisiin, kuten esimerkiksi ennakkoluuloihin. (Goleman 1999, 183.)

Ihmissuhdetaitojen perustana on toisten ymmärtäminen, mikä edellyttää empatian ja omien tunteiden hallitsemista. On tärkeää, että henkilö käsittää miten ja milloin erilaisten tunteiden ilmaiseminen on sallittua. Kun henkilö onnistuu noudattamaan tilanteeseen sopivia tunteita, hän myös todennäköisimmin saa aikaa parhaan vaikutuksen. Hyvällä ihmis-suhteiden hoidolla voidaan tarkoittaa myös tilannetajua tunteiden ilmaisemisessa. (Lämsä & Päivike 2010, 61.)

Sosiaaliin kykyihin kuuluvia taitoja ovat Daniel Golemanin mukaan esimerkiksi toisiin ihmisiin vaikuttaminen, ristiriitojen hallinta, johtajuus ja tiimityötaidot. Toisiin ihmisiin vaikuttamisen taidolla tarkoitetaan taitoja, joiden avulla henkilö kykenee esimerkiksi voittamaan muut puolelleen. Tässä suhteessa taitava henkilö osaa käyttää tehokkaita suostuteltaitoja. Sosiaalisesti kyvykäs henkilö myös viestii vaikuttavasti sekä selkeästi, ja onnistuu saattamaan muutoksia alulle sekä hallitsemaan niitä. (Goleman 1999, 43, 199.)

### **3.5 Esimies työyhteisön tunnevaikuttajana**

Hyväksi esimieheksi ei synnytä, vaan sellaiseksi kehitytään. Muutoksen on alettava esimiestä itsestään, hänen omista asenteistaan ja ajatuksistaan. Kehittymiseen tarvitaan halu kehittyä, ja esimiehen on myös tunnistettava omat toimintatapansa. Ensimmäisenä askeleena voidaan pitää saadun palautteen hyväksymistä ja sisäistämistä, jonka jälkeen tarvitaan muutospäätöksen tekeminen ja tavoitteiden asettaminen. Myös välitavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä välitavoitteisiin pääseminen muuttaa isommat haasteet saavutettavimmiksi, jolloin kehittymisestä tulee palkitsevampaa. Seuraavaksi esimiehen on sovellettava opittuja asioita käytännössä ja viimeisenä esimiehen tulisi keskittyä kokemuksista oppimiseen. Kehittymiseen tarvitaan siis tietoa nykytilanteesta, nykyosaamisesta, sekä halua päästä eteenpäin. Lisäksi tarvitaan suunnitelma, joka auttaa tavoitteiden konkretisoinnissa. Oleellista on myös määrittää se, missä on tällä hetkellä ja minne haluaa päästä. (Hyppänen 2007, 264–266.)

Esimies on työyhteisön tunnevaikuttaja ja hän vaikuttaa yhteisön tunnelmaan ja alaistensa tunteisiin monilla tavoilla. Esimies onnistuu määrittelemään toiminnan tavoitteet ja päämäärät muita paremmin, jolloin hän vaikuttaa siihen, mitä kukakin tekee työpaikalla. Työn sisältö vaikuttaa tunteisiin, ja ihminen jopa rakentaa omaa identiteettiään työn avulla ja sen kautta. Näistä syistä esimiehen vaikutus alaistensa tunteisiin on suurta. Esimies myös vaikuttaa alaistensa palkitsemiseen ja palkkioiden kautta ihmiset saavat kokea onnistumi-

sen tunteita tai toisaalta epäonnistumisen tunteita, mikäli he eivät saa palkkiota. Työpäikalle syntyy joko luottamuksen tai epäluottamuksen tunteita riippuen esimiehen oikeudenmukaisuudesta tai epäoikeudenmukaisuudesta. Johtaminen rakentuu näiden varaan. Esimiehen rooli on myös olla oman vastuualueensa symboli, ja näin hän toimii vastuualueensa ihanteena ja antaa toiminnallaan esimerkkiä alaisilleen. Alaiset peilaavat itseään esimieheensä ja omaksuvat hänen toimintatapojaan. Esimies on hyvin vaikuttava tekijä työyhteisön ilmapiirin kannalta. (Juuti & Salmi 2014, 71, 151–152.)

Esimiestyö on myös useiden erilaisten ristiriitojen sävyttämä, sillä esimiesroolissa toimiva henkilö usein edustaa monia eri tahoja työskentelyssä. Hän yhtäaikaaisesti on sekä oman ryhmänsä edustaja että organisaation edustaja. Hän sekä ohjaa omaa ryhmäänsä että on ryhmän jäsen. Nämä asiat saavat aikaan sen, että esimies on aina sidoksissa kahteen suuntaan. Tämän vuoksi esimiehen on pystyttävä yhdistämään sekä ajattelussaan että toiminnassaan kaikkien sidosryhmien näkemykset tilanteeseen sopivalla tavalla yhteen. (Juuti & Salmi 2014, 152.) Myös Hyppäsen mukaan esimiehen on pystyttävä yhtäaikaaisesti vastaamaan sekä ylemmän johdon että alaisten vaatimuksiin. Tästä syystä esimiehelle on tärkeää osata myös johtaa itseään. (Hyppänen 2007, 250.) Jos esimies onnistuu edellä mainituissa tehtävissä, syntyy linja, jolle hänen koko johtamistapansa perustuu. Kun linja on syntynyt, odottavat muut esimiehen toimivan hänen valitsemallaan linjallaan ja tämä sitoo esimiestä toimimaan jatkossakin samalla tavalla, kuin aikaisemmin. (Juuti & Salmi 2014, 152.)

### **3.6 Oman itsensä ymmärtäminen ja itsensä johtaminen**

Sydänmaalakan mukaan itsensä johtamisen ydinasia on uudistuminen, eli itsensä kehittäminen. Hänen mukaansa uudistuminen koostuu kolmesta osasta, hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta sekä reflektointitaidoista. Oman mukavuusalueen ulkopuolelle pääseminen on ensiarvoisen tärkeää henkilön kehittymisen kannalta, ja tähän tarvitaan hyvää itseluottamusta. Hyvä itseluottamus on avain siihen, että henkilö kykenee tunnustamaan oman keskeneräisyytensä ja onnistuu myös ottamaan riskejä jotka vievät häntä eteenpäin. Henkilö, jolla on hyvä itseluottamus, myös antaa itselleen luvan epäonnistua ja tehdä virheitä. Reflektoinnilla tarkoitetaan itsensä tutkimista sekä arviointia, ja erityisen tärkeää tämä on esimiesasemassa työskenteleville henkilöille. (Sydänmaalakka 2006, 33–34.)

Saariinen toteaa kirjassaan ”Tunne älysi, älyä tuntevasi” (2001, 67–68), että ensisijaisesti ihmisten toimintaa ohjaavat tunteet. Myös Sydänmaalakka on samaa mieltä kirjassaan ”Älykäs itsensä johtaminen”, jossa hän kirjoittaa, että ihmisille tyypillinen tunneilmasto ohjaa heidän elämäänsä huomattavalla tavalla. Ihmiset kuvittelevat toimivansa rationaali-

sesti, vaikka todellisuudessa käyttäytymistä ohjaavat tunteet. Näistä syistä tunteiden tunnistaminen ja niiden hallitseminen sekä tunnetietoisuuden kehittäminen on tärkeää. (Sydänmaalakka 2006, 203–204.)

Esimiehelle on tärkeää ymmärtää aluksi omat tunteensa, sillä vasta sen jälkeen hän kykenee toimimaan työyhteisön tunnejohtajana. Mikäli esimies ei ole yhteydessä omiin tunteisiinsa, ei hän pysty havaitsemaan myöskään toisten tunteita. (Juuti & Salmi 2014, 162.) Kyvyttömyys omien tunteiden tiedostamiseen voi johtaa epäsosiaaliseen ja pakottavaan käyttäytymiseen. Jos omia tunteita yritetään paeta, voi se johtaa siihen, että henkilö purkaa ahdistavat tunteensa muihin ihmisiin. Omien tunteiden tunnistaminen liittyy vahvasti itsetuntemukseen, sillä oman itsensä tunteminen ilman, että olisi perillä omista tunteistaan, on luonnollisesti haastavaa. Ammatteja, joissa tunteiden tiedostaminen on hyvin keskeistä, on runsaasti esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla sekä liike-elämäläällä. Hyvä johtaja esimerkiksi tiedostaa oman stressinsä, eikä ahdistuneessa tilassa tee tärkeitä päätöksiä. (Saarinen 2011, 66–67.)

Useat esimiehet kokevat ja ajattelevat johtavansa vain asioita, ja usein myös tällaisten esimiesten on hankalaa havainnoida ja arvostaa muiden tunteita. Tällaiselle esimiehelle voi olla myös haastavaa työstää omia kokemuksia syvällisemmällä tavalla. Kun esimies kykenee työstämään omia kokemuksiaan syvällisesti, onnistuu hän myös työssään vaikuttamaan alaistensa todellisuuteen. (Juuti & Salmi 2014, 162.)

Esimiestyössä on tarkoituksena myös kasvattaa muita ihmisiä. Keskeiseksi kysymykseksi nouseekin siksi, miten esimiestyössä toimiva henkilö voi kohdata oman varjonsa. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa esimiehen on omia kokemuksiaan reflektoidessaan kohdattava se puoli alitajunnassaan, jonka hän on voinut torjua pois. ”Omassa varjossa” on paljon voimavaroja, sillä kaikissa torjutuissa kokemuksissa on paljon tietoa ja viisautta. Mikäli haluaa kasvaa ihmisenä, on nämä puolet itsestään pystyttävä kohtaamaan ja hyväksymään. (Juuti & Salmi 2014, 162.)

### **3.7 Tunnetaitojen kehittämistapoja**

Mikael Saarinen esittelee kirjassaan ”Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille” (2007) tunneälyn kehittämisen mallin, jonka hän jakaa kahdeksaan osa-alueeseen. Osa-alueet jakautuvat kahteen osaan, kokemukselliseen puoleen ja strategiseen puoleen. Tunneälyn ja tunnetaitojen kehittämisessä olennaisinta on omien tunteiden myöntäminen ja niiden ottaminen tietoisesti käyttöön. Onnistuneen ja menestyksekkään esimiestyön taustalla on tunteiden ulospäin näyttäminen ja käyttäytyminen, sillä muut ihmiset arvioivat

näitä asioita jatkuvasti sekä tietoisesti että tiedostamattaan. Muilta voi pitää piilossa ainoastaan omat ajatukset, mutta ilmeiden, eleiden ja käytöksen avulla kuka tahansa voi arvioida esimerkiksi valehteleeko toinen. (Saarinen 2007, 89–90.)

Olennaista tunneosaamisessa on saada tunneviestit ja käyttäytyminen yhdenmukaisiksi olemassa olevien tavoitteiden kanssa. Henkilö, joka ei pelkää ja tukahduta omia tunteitaan, on selkeästi vilpittömämpi ja sydämellisempi. Tällaiset henkilöt eivät todennäköisesti kohtaa niin paljon väärinymmärryksiä ja yhteen törmäyksiä työyhteisössä. Kehittyminen tunneosaamisen saralla kuitenkin vaatii tietynlaista asennoitumista sekä tavoitteellisuutta. Kehittyminen lähtee omien tunteiden arvioimisesta ja pohdiskelusta, ja se vaatii lisäksi sen sisäistämistä, että perinteinen älykkyys tarvitsee rinnalleen tunteita. (Saarinen 2007, 90–91.)

Huomion siirtäminen tunteisiin tulee helpommaksi, kun henkilö kykenee vakuuttamaan itsensä tunteiden tärkeydestä. Tunteita tulisi havainnoida tarkemmin ja niitä tulisi arvioida, ja tämän lisäksi tunteita tulisi oppia näyttämään oikealla, rakentavalla tavalla. Tunteisiin on myös otettava etäisyyttä. Tunteiden ymmärtämisellä tavoitellaan tilannetta, jossa henkilö kykenee ennakoimaan ja sietämään tunteiden aiheuttamia reaktioita sekä itsessään että muissa. (Saarinen 2007 92–93.)

Erilaisia esimiesosaamisen ja tunnetaitojen kehittämismenetelmiä on useita. Hyviä menetelmiä esimiehenä kehittymiseen ovat esimerkiksi esimiesvalmennukset ja esimieskoulutukset. Myös yksilölliset menetelmät, kuten ulkopuolisen asiantuntijan tarjoama apu, voi jossakin tilanteessa olla hyödyllistä. (Hyppänen 2007, 276.) Myös Juuti & Salmi (2014, 162) kirjoittavat työnohjauksen ja coaching-työskentelyn merkityksestä esimiehen kehittymisen kannalta. Coachingin ja työnohjauksen kaltaisissa tilanteissa esimiehen tunteiden peilinä toimii nimenomaan koulutettu ammattilainen. Tilanne avaa mahdollisuuden kasvaa esimiehenä, sillä tarkoituksena on aikaansaada sellaiset olosuhteet, joissa esimies kykenee keskittymään omiin prosesseihinsa. (Juuti & Salmi 2014, 162.) Myös omaehtoinen opiskelu voi tarjota hyvän pohjan kehittymiselle, sillä se on helppoa toteuttaa ja erilaista materiaalia esimiestyöstä ja johtamisesta on paljon. (Hyppänen 2007, 268.)

Erilaiset henkilöstötutkimukset ja johtamiseen liittyvät tutkimukset tarjoavat yhden tavan kehittää esimiehen itsetuntemusta. Pohjan itsetuntemuksen kehittämiseksi luo myös erilaiset soveltuvuusarvioinnit ja persoonallisuusanalyysit. Lisäksi itsetuntemusta voi kehittää suoran palautteen avulla. Esimies voi kerätä palautetta monella tavalla, ja yksi mahdollisuus on kehityskeskustelut alaisten kanssa. Myös esimerkiksi tiimipalaverit ovat hyvä paikka pyytää alaisilta palautetta omasta esimiestyöstä. Lähtöhaastattelu on edellä mainit-



tujen tapaan hyvä hetki pyytää palautetta pois lähtevältä henkilöltä. Rakentava palaute auttaa esimiestä huomaamaan niitä asioita itsessään, joita hän ei välttämättä aikaisemmin ole huomannut. Positiivisella palautteella taas vahvistetaan jo olemassa olevia käytäntötapoja. (Hyppänen 2007, 263.)

Sydänmaalakan mukaan itsearvioinnin, eli reflektoinnin, tulisi tapahtua arjessa. Reflektointiosaamista voi kehittää esimerkiksi aktiivisesti kyseenalaistamalla ja pohtimalla omia ajatuksia tai esimerkiksi kirjoittamalla päiväkirjaa. Reflektointia voi tuoda myös arkeen tekemällä siitä osan tiimipalavereita ja kokouksia. (Sydänmaalakka 2006, 81–82.)

Empatiakykyä voi kehittää olemalla läsnä kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Tilanteessa tulisi pysyä mahdollisimman rentona ja jättää puolustelut pois. Tilanteen toiselle osapuolelle tulisi esittää avoimia kysymyksiä ja toista tulisi havainnoida sekä kuunnella aktiivisesti. Empatiaa on mahdollista kehittää myös esimerkiksi ottamalla pohdinnan kohteeksi sellaisen henkilön työyhteisöstä, jonka kokee jollain tavalla hankalaksi. Kyseisen henkilön taustoja tulisi pohtia ja miettiä, mitkä asiat tekevät hänestä sellaisen, kuin hän on. (Sydänmaalakka 2010, 77–79.) Toisin sanoen, empatiakykyä voi kehittää asettumalla toisen ihmisen asemaan ja pohtimalla hänen erilaisuuttaan.

Itsestään huolehtiminen on myös osa itsensä johtamista. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota omaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseen, sillä esimies on työpaikalla keulakuva, joka omalla esimerkillään luo ja ylläpitää innostusta sekä motivoitua. Jos esimies osoittaa innottomuutta ja apatiaa työtä kohtaan, se alkaa jossakin vaiheessa murentaa koko henkilöstön työmoraalia. Väsynyt esimies on myös poissaoleva, eikä jaksu puuttua työyhteisön ongelmakohtiin. (Järvinen 2012, 145.) Sydänmaalakan mukaan fyysisellä hyvinvoinnilla on suoranainen vaikutus työssä jaksamiseen (Sydänmaalakka 2010, 98.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön empiirisessä osassa etsitään vastausta siihen, kehittääkö Insights Discovery -koulutus esimiesten tunnetaitoja. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tässä tapauksessa laadullinen tapaustutkimus on perusteltua, sillä tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja selvittää haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia koskien Insights Discovery -koulutusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan vastaus kysymyksiin ”miten, miksi, millainen”, lukujen ja suuruksien mittaamiseen sijaan. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, eli case-tutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan jokin tietty yksittäistapaus tarkasti. (Nummenmaa ym. 2014, 16–17.)

Laadullinen analyysi eroaa kvantitatiivisesta esimerkiksi niin, että laadullista aineistoa useimmiten tarkastellaan kokonaisuutena. Laadullinen tutkimus myös vaatii absoluuttisuutta, jolla tarkoitetaan että jokainen havainto tulee selittää niin, ettei se ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Tilastolliset todennäköisyydet eivät myöskään kelpaa johtolangoiksi laadullisessa tutkimuksessa, sillä jo yksi strukturoimaton haastattelu tuottaa niin paljon litteroituja tekstisivuja, ettei useimmiten ole järkevää tehdä niin paljon haastatteluita että haastateltavien välillä voitaisiin nähdä tilastollista merkitystä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olennaista tutkittavien suuri joukko. (Alasuutari, 1994, 29–30.)

Tämä tutkimus on rajattu käsittelemään Insights-koulutuksen käyttöä esimiesten tunnetaitojen kehittymisen työkaluna kyseisessä koulutusorganisaatiossa. Tutkimuksen aineiston keräysmenetelmäksi valitsin haastattelututkimuksen. Haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä silloin, kun halutaan antaa tutkittavalle mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelun avulla voidaan myös syventää saatavia tietoja esimerkiksi pyytämällä esitettyihin mielipiteisiin perusteluja tai tekemällä lisäkysymyksiä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelussa käytetyt teema-alueet perustuvat Golemanin tunnetaitojen luokitukseen, joita ovat henkilökohtaisiin tunnetaitoihin kuuluvat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen, sekä sosiaalsiin taitoihin kuuluvat empatia ja sosiaaliset kyvyt. (Goleman 1999, 42–43.) Teemoittelu tunnetaitojen luokituksen mukaan antaa pohjan tutkimustulosten syvälliseen analysointiin, kun tutkimusaineistossa on selkeästi eroteltu kaikki tunnetaidot ja niihin liittyvät konkreettiset tapahtumat työelämässä. Esimerkkinä tästä on kysymys, jossa haastateltavilta kysytään ovatko he muuttaneet palautteenantotapojaan koulutuksen jälkeen. Palautteenanto liittyy Golemanin luokituksen mukaan sosiaalsiin taitoihin, ja vielä tarkemmin empatiakykyyn (Goleman 1999, 43.) Kysymys on suoraan luokiteltu haastattelurungossa empatia -teeman alle.

#### 4.1 Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelulla on päämäärä, johon haastattelemalla pyritään. Haastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite. Haastattelija tekee kysymyksiä, ohjaa keskustelua ja kannustaa haastateltavaa vastaamaan. Haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta monella tavalla, sillä haastattelutilanteessa keskustelujoilla on omat roolinsa. Haastattelija, eli tiedon kerääjä, tekee kysymyksiä, joihin haastateltava, eli tiedon antaja, vastaa. Haastattelutilanne myös tallennetaan, ja haastattelija tekee keskustelusta mahdollisesti myös muistiinpanoja. Haastattelun osapuolien orientoituminen haastattelutilanteeseen on näkyvillä koko ajan, ja useimmiten haastattelutilanne myös aloitetaan ja lopetetaan tietyn kaavan mukaisesti. Aluksi pyritään luomaan yhteistä maaperää haastattelijan ja haastateltavan välille, jonka jälkeen sovitaan, milloin varsinainen haastattelu alkaa. Useimmiten alussa vaihdetaan muutama sana jostakin neutraalista aiheesta, kuten säästä, ja vasta tämän jälkeen siirrytään varsinaisten tutkimuskysymysten pariin. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23–24.)

Haastattelijan tulee myös kuvailla haastateltavalle oma roolinsa ja tehtävänsä tutkimuksessa, ja esitellä tutkimus ja sen tavoitteet niin, että haastateltavalla on selkeä käsitys haastattelun tarkoituksesta. Se, miten tarkasti haastattelija haluaa avata omaa rooliaan ja tutkimusta, riippuu tilanteen osapuolista sekä tutkimuksen tarkoituksesta. Itsestään kertominen voi joko luoda etäisyyttä tilanteeseen, tai toisaalta lisätä yhteisyyttä. Haastattelun lopettaminen vaatii myös tietynlaista sääntöjen mukaista toimintaa, jossa haastateltavaa tulisi valmistella haastattelun päättymiseen. Useimmiten myös sovitaan siitä, mitä tapahtuu jatkossa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 25–26.)

Haastattelun joustavuuden ansiosta se sopii moniin erilaisiin tutkimustilanteisiin. Koska haastattelutilanteessa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, onnistuu tiedonhankinta suoraan vuorovaikutustilanteessa. Samalla on mahdollista saada ja tarkentaa haastateltavien vastausten takana olevia motiiveja, ja myös sanattomat vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia paremmin. Haastattelun eduiksi voidaan lukea esimerkiksi se, että haastattelussa korostetaan ihmisen subjektiivisuutta ja haastateltavan mahdollisuuksia tuoda esille hänen omia kokemuksiaan ja mielipiteitään. Haastattelutilanteessa on myös mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä ja selventää vastauksia. Haastattelun negatiivisia puolia on esimerkiksi siihen kuluva aika, sillä haastateltavien etsiminen, aikataulujen sovittaminen yhteen sekä itse haastattelutilanne voivat kaikki olla aikaa vieviä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.)

## 4.2 Aineiston analyysiprosessi

Aineisto käsiteltiin kuuntelemalla haastattelut kertaalleen, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin sana sanalta. Litterointi oli aikaa vievää, mutta jo litteroinnin yhteydessä oli mahdollista keskittyä saamaan haastateltavien vastauksista kokonaiskuvaa. Litteroinnin jälkeen aineisto koottiin teemojen alle niin, että jokaisen haastattelukysymyksen alta löytyivät kaikki haastateltavien vastaukset. Kokoamalla jokaisen haastateltavan vastauksen yhden kysymyksen alle mahdollisti, että vastauksien eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien havainnointi oli tehokasta. Myös aineiston purkaminen tutkimustuloksiin helpottui, kun vertailu oli nopeaa. Aineiston luokittelu oli aikaa vievää, mutta samalla aineistoon tutustuminen syvemmin oli mahdollista. Aineisto luettiin läpi useaan otteeseen ja siitä pelkistettiin pois ne asiat, jotka eivät kuuluneet tutkittavaan asiaan. Laadullisen tutkimuksen analyysi sisältää kaksi vaihetta, jossa ensimmäisessä aineistoa pyritään pelkistämään. Aineistoa tarkasteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota ainoastaan siihen, mikä on tutkimuksen kannalta olennaista. (Alasuutari 1994, 30–31.)

Havaintoja myös yhdistellään. Toinen vaihe on arvoituksen ratkaiseminen, joka tarkoittaa tulosten tulkintaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistosta nousseiden vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1994, 34–35.) Purkaessani ja analysoidessani tutkimusaineistoa, tein siitä jatkuvasti muistiinpanoja joita peilaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimistuloksissa tuodaan esille haastateltavien suoria lainauksia, jotta lukijalle pystytään osoittamaan, mihin johtopäätökset pohjautuvat.

## 4.3 Haastateltavien taustatiedot

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu kuuden esimiehen yksityishaastatteluista. Haastateltavien esimieskokemus vaihtelee muutamasta vuodesta yli kymmeneen vuoteen, ja alaisten määrä muutamasta alaisesta useaan kymmeneen alaiseen. Haastateltavien esimieskokemusta ja alaisten määrää ei avata tässä tarkemmin, sillä tiedoista voitaisiin päätellä haastateltavien henkilöiden identiteetti. Haastattelut toteutettiin yhden päivän aikana, tiistaina 5.4.2016. Jokaiseen haastatteluun oli varattu 30 minuuttia aikaa, ja jokainen haastattelu kesti noin 20 minuutista puoleen tuntiin.

Haastateltavien henkilöiden valintaa tehdessä mahdollisten haastateltavien yhteystiedot saatiin toimeksiantajaorganisaation henkilöstönkehittämispäälliköltä. Tässä yhteydessä selvitettiin myös, että haastateltavaksi pyydettävä esimies on käynyt Insights Discovery -koulutuksen. Tämän jälkeen haastateltaviin oltiin yhteydessä sähköpostitse, jossa haastattelulle pyydettiin lupaa.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kehittääkö Insights Discovery -koulutus esimiesroolissa työskentelevien henkilöiden tunnetaitoja, kuten empatia- ja vuorovaikutustaitoja. Tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan Insights -koulutuksen merkitystä esimiestyössä olevien henkilöiden tunnetaitojen kehittäjänä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna (N=6) huhtikuun 2016 alussa. Haastateltavat ovat esimiehiä eräässä suomalaisessa koulutusorganisaatiossa. Jokaisella haastateltavalla on kokemusta esimiestyöstä useamman vuoden ajalta. Haastattelut teemoitettiin Golemanin tunnetaitojen luokituksen mukaan, joita ovat henkilökohtaisiin tunnetaitoihin kuuluvat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen, sekä sosiaalisiin taitoihin kuuluvat empatia ja sosiaaliset kyvyt. (Goleman 1999, 42–43.) Haastatteluissa tuli myös ilmi, että jokaisen haastateltavan alaiset ovat käyneet myös Insights-koulutuksen, ja suuri osa tiimeistä on käynyt koulutuksen yhdessä.

### 5.1 Henkilökohtaisten tunnetaitojen kehittyminen

Ensimmäinen teema käsittelee itsetuntemusta, johon Golemanin mukaan liittyvät esimerkiksi tietoisuus omista tunteista, omien heikkojen ja vahvojen puolien tunteminen, sekä itsevarmuus omasta pätevyydestä (Goleman 1999, 73, 81, 88.) Kysyttäessä haastateltavilta heidän näkemyksiään siitä, onko Insights Discovery-koulutus auttanut heitä tunnistamaan omia työhönsä liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia, lähes kaikki haastateltavat vastasivat tähän myönteisesti.

*H4; ”Profiilissa sanotaan selkeästi ne mustat alueet mitä ei itse tiedä ja muut tunnistaa. Ja just se, miten ryhmässä pitäisi toimia ja kun itse viestit, niin miten pitäisi toimia. Niinkun suhteessa toisiin.”*

Joistakin haastateltavista tuntui aluksi vaikealta saada itsestään ”rehellinen arvio.” Insights Discovery -profiili koettiin faktatietona omasta itsestään, ja vaikka koulutus ei ole tuomitseva, koettiin omien kehitystarpeiden lukeminen paperilta osittain haastavaksi. Koulutusta kohtaan oltiin myös aluksi oltu skeptisiä, mutta asenteet olivat muuttuneet koulutuksen edetessä. Usea haastateltava kuvaili koulutusta myös ”silmiä avaavaksi.”

Muutama haastateltava koki, että omien kehittämiskohteiden löytymisen ja tarkentumisen jälkeen myös omien rajojen tunnistaminen oli helpompaa. Rajojen tunnistamiseen liittyi myös vahvasti omien kehittämiskohteiden hyväksyminen.

*H6: ”- Kun on oppinut tuntemaan itseään paremmin ja tietää esimerkiksi, että on tosi analyyttinen, liian tunnollinen, tarkka asioiden suhteen, priorisointi on ollut aika vieras käsite. Niin kyllä näihin on tullut apua, nyt sitten kun ymmärtää, että koska mä oon tällainen analyyttinen ihminen, niin mun pitää siinä nyt löytää se raja, etten ole liian analyyttinen. Ja se on ehkä se yksi näkökulma siihen että tunnistan rajat paremmin ja ei ole liian vaativa tai liian analyyttinen, että suhteuttaa aina siihen tehtävään.”*

Kysyttäessä haastateltavilta, onko Insights -koulutus vahvistanut heidän itseluottamustaan esimiestyössä, lähes kaikki vastasivat myönteisesti. Oman itsensä tunteminen sekä muiden ymmärtäminen koettiin vahvistaviksi tekijöiksi myös itseluottamuksen syntymisen kannalta.

*H6: ”No kyllä se on vahvistanut minun itseluottamusta, toisaalta se on myös välillä vavistuttanutkin sitä, että ehkä siinä vaiheessa kun on tajunnut sen, etten ole ainoa ihminen maailmassa joka on oikeassa. Että on ollut niin vahvasti se mustavalkoisuus siellä aikoinaan. Tietysti siihen on voinut vaikuttaa sekin, että on tullut lisää ikää, mutta kyllä se Insights koulutus on minut herättänyt siihen ajatteluun, ettei ole vain minun näkökulmaa pelkästään. Se on ensin vähän romahduttanut sitä itsetuntoa, mutta sitten kun sen on ymmärtänyt, niin on voinut lähteä kehittämään sitä ja sitten se itseluottamus on sitä kautta tullut.”*

Haastatteluissa nousi esiin myös, että useamman haastateltavan tie oman itsensä tuntemiseen ei ole ollut helppo. Itsetuntemuksen koettiin olevan yhteydessä itseluottamukseen.

*H4: ”Itsensä tunteminen on niin kamalan haastava asia, jos ajattelet että joka sopukan itsestään tuntee. Jotenkin että mitä vahvempi on se itseluottamus, niin sitä vahvempi on oman itsensä tunteminen. Että kun on vahva omasta itsestään, niin jollain tapaa se itseluottamuskin on vahva. Mutta jos se on heikko niin, sitten itseluottamuskin on heikko.”*

Lähes kaikki haastateltavat kokivat Insights -koulutuksen myös vahvistaneet heidän itseluottamustaan esimiestyössä. ”Värimaailman” tuominen arkeen koettiin myös rentona tapana kohdata muita ihmisiä työelämässä

*H1: ”En tiedä onko se itsevarmuutta vai mitä, mutta minusta on ollut hauska kun jokainen saatiin oma väri niin jotenkin kiva arjen keskellä pelata niillä väreillä ja mukavalla, rennolla tavalla väriheittoja on tehty toisillemme.”*

Jokainen haastateltava koki Insights -koulutuksen auttaneen oman esimiestyön arvioimisessa. Eräs haastateltava koki myös, että itsearviointi on parantunut rakentavan palautteen vastaanottamiskyvyn parantumisen myötä.

*H2: ”Ehkä pystyn arvioimaan omaa toimintaa yleisellä tasolla, pystyn peilaamaan omia vahvuuksia ja kehittämistä.”*

*H6: ”On kehittynyt itsearviointi, ja se perustuu jo pelkästään siihen että kun on ollut se tila ja paikka lähteä pohtimaan sitä omaa toimintaa ja käyttäytymistä, niin ja on ollut pohjalla se profiili.”*

Koulutuksen jälkeen lähes jokainen haastateltava oli myös jäänyt pohtimaan omaa käytöstään työpaikalla eri tavalla kuin ennen.

*H3: ”Sillä tavalla, että kun työntekijä on reagoinut johonkin, minun sanomiseen tai jonkin työkaverin tekemiseen, ja sitten ymmärtänyt että se johtui siitä että tämä on sininen ihminen ja tämä toinen on keltainen.”*

Useat haastatteluissa esille nousseet tilanteet liittyivät konfliktitilanteisiin, joissa esimiehet itse olivat olleet esimiehen roolissa tilanteen ratkaisijana. Insights -koulutuksessa ihmisten erilaisuus saadaan selkeytettyä värien avulla, joten ihmisten erilaisuus on helpompaa tuoda konkreettiseksi myös arjen keskelle työelämään. Haastatteluissa tuli ilmi, että esimerkiksi konfliktitilanteissa värimaailmasta on ollut erityisesti apua, kun tilannetta voidaan lähteä avaamaan ketään loukkaamatta värien avulla. On luonnollista, että vastavärit, jotka ovat monilta piirteiltään toistensa vastakohtia, voivat ajautua helpommin ristiriitatilanteisiin myös työpaikalla. Haastatteluissa ilmeni usea samanlainen tilanne, joissa kaikissa haastateltavat olivat käyttäneet Insights Discovery -profiilia tilanteen ratkaisemiseksi.

Suurin osa haasteltavista koki, että heidän kykynsä suoran palautteen, sekä erilaisten näkökumien vastaanottamisessa, oli parantunut koulutuksen myötä. Tärkeäksi asiaksi nousi myös tässä kohdassa se, että esimiehet olivat tietoisia alaistensa ja työkavereidensa profiileista.

*H2: ”Tavallaan tuntee henkilöt ja tietää sen heidän Insightsin päävärin, niin pystyy sitä peilaamaan siihen että miten sitä palautetta saa, sitten peilaamaan siihen tyyppiin että no, se oli sen värinen ja tällä tavalla lähestyy ja näin asian ilmaisee.”*

Suurin osa haastateltavista koki, että erilaisuuden ymmärtämisen kautta myös suoran palautteen vastaanottaminen oli tullut helpommaksi. Koska huomattava osa haastateltavista oli käynyt koulutuksen oman tiiminsä kanssa, koettiin, että tiimin tuleminen tutummaksi myös rohkaisi ja edesauttoi suurempaa vuorovaikutusta. Eräs haastateltava myös kertoi jopa toivovansa erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä, sillä koulutus oli avannut hänen silmänsä siihen, että eri näkökulmia on aina ja joka tilanteessa.

Lähes jokainen haastateltava koki myös, että negatiivisten tunteiden hallitseminen oli tullut helpommaksi koulutuksen myötä. Erilaisten henkilöiden ärsyttäväksi koetut piirteet ymmärrettiin paremmin. Tässä kohdassa haastatteluissa nousi esille myös omien tunteiden hallitseminen. Mielenkiintoiseksi osoittautui, että eräs itseään hyvin temperamenttiseksi kuvaillut haastateltava kertoi harjoittelevansa nykyään tunteiden hallintaa jatkuvasti. Toinen haastateltava taas koki tulleen rohkeammaksi tunteidensa ilmaisussa, sillä hän oli aikaisemmin ollut tässä suhteessa hillitympi.

*H6: ”Se ymmärrys, tietämys ja nimenomaan tuntemus siitä, että kun me ihmiset ollaan erilaisia, niin meidän tavat toimia on erilaiset. Eikä niiden kuulukaan olla samanlaiset, se olisi tosi tylsää. Sen tavallaan ymmärtäminen on auttanut tosi paljon noiden negatiivisten tunteiden hallitsemiseen. Ei ärsytä, läheskään niin paljon.”*

Suhtautuminen erilaisiin ihmisiin ja heidän mielipiteisiinsä oli muuttunut suurimmalla osalla haastateltavista. Erilaisten ihmisten mielipiteet oli aikaisemmin koettu jopa heikkoudeksi, mutta koulutuksen jälkeen oli ymmärretty että erilaisuus on nimenomaan vahvuus, jota tulee hyödyntää työyhteisössä. Moni haastateltava oli oivaltanut, että heidän mielipiteensä ei ole oikea, vaan kaikki mielipiteet voivat olla oikeita. Erilaiset mielipiteet koettiin koulutuksen jälkeen selkeästi positiivisena asiana negatiivisen sijaan.

Insights -koulutuksen koettiin myös lisänneen motivaatiota esimiehenä kehittymiseen. Yksi haastateltavista koki koulutuksen lisänneen hänen mielenkiintoa myös ihmisenä kehittymiseen. Kehittyminen liitettiin useimmissa vastauksissa vuorovaikutustilanteisiin, esimerkiksi palautteenantotilanteeseen tai ristiriitatilanteeseen. Haastateltavat olivat selkeästi kokeneet onnistumisen tunteita koulutuksen jälkeen esimerkiksi palautteenannossa ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa.

*H6: ”On varmasti antanut, ja ei pelkästään esimiehenä kehittymiseen, vaan ihan ihmisenä kehittymiseen. Mä jotenkin näen ton esimiestyön niin, että kun se on niin ihmisläheistä työtä, että siinä se ihmisyyys ja inhimillisyys on kuitenkin ihan keskeisimmässä roolissa.*



*Niin sitten kun on sen ihmisyyden alkanut hyväksymään, ja että hyväksyy tämän ihmisten erilaisuuden. Niin kyllä se on antanut ainakin tukea ainakin sille esimiestyölle.”*

Moni haastateltava oli asettanut itselleen tietoisia tavoitteita koulutuksen jälkeen. Tavoitteita olivat esimerkiksi kuuntelemisen taidon kehittäminen, erilaisten persoonallisuuksien ja toimintatapojen huomioonottaminen, ihmisten vahvuuksien löytäminen ja arvostaminen, ja oman vastaväriin kohtaaminen vuorovaikutustilanteessa. Tavoitteita oli asetettu sekä yksin että tiimien kesken yhdessä, niin että tiimin jäsenet saivat antaa omia mielipiteitään toisilleen toisiensa kehittämiskohteista. Osa haastateltavista oli myös poiminut suoraan omasta profiilistaan kehittämiskohteitaan. Yhdessä tiimissä kehityskohteista oli keskusteltu hyvin avoimesti, ja kehittämiskohteista oli myös laadittu konkreettisia listoja. Monella haastateltavalla tavoitteet eivät olleet enää niin kirkkaana mielessä, kuin ne olivat olleet heti koulutuksen jälkeen, mutta usea haastateltava koki käsittelevänsä asioita myös alitajuisesti arjessa.

## **5.2 Sosiaalisten tunteiden kehittyminen**

Lähes kaikki haastateltavat kokivat olleensa hyviä kuuntelijoita jo ennen koulutusta, ja suurin osa ei kokenut että Insights -koulutuksella olisi ollut suurta merkitystä kuuntelutaidon kehittämisessä. Alla oleva vastaus kiteyttää hyvin sen, miten Insights -koulutus parhaillaan onnistuu herättämään koulutettavissa aitoa uteliaisuutta toisen ihmisen näkökulmia kohtaan:

*H6: ”Mutta se millä tavalla Insights on siihen kuuntelemisen taitoon vaikuttanut, niin ehkä just se että kun on se uteliaisuus sitä erilaista ihmistä kohtaan, ja on halunnut ymmärtää, ja on halu ymmärtää sitä toista.”*

Tutkimustulosten mukaan lähes kaikki haastateltavat kokivat huomaavansa hienovaraisia, äänettömiä vihjeitä muissa paremmin kuin ennen. Suurin osa haastateltavien omista alaisista on osallistunut myös Insights -koulutukseen, joten lähes kaikki esimiehet kokivat myös äänettömien vihjeiden huomaamisen helpommaksi juurikin sen takia, että he ovat tietoisia alaistensa ”väreistä.”

*H3: ”Kyllä jossakin tiimipalaverissa tai aamukahvipalaverissa huomaa, että joku haluaisi sanoa jotakin, mutta jättää sen sinisenä ihmisenä sanomatta. Kyllä sen huomaa etenkin noissa kahvihuone palavereissa.”*

Erityisesti äänettömiin vihjeisiin oli kiinnitetty huomiota tiimipalavereissa. Eräs haastateltava koki myös, että esimerkiksi tiimipalaverissa puhumattomuus on vahva viesti hänelle itselleen henkilökohtaisesti, mutta toisaalta taas Insights -koulutus on auttanut häntä ymmärtämään, että henkilö voi olla myös persoonaltaan sellainen, joka ei tuo mielipiteitään niin vahvasti esille julkisesti.

*H1: ” - Se, että jos ihminen ei puhu vaikka kokoustilanteessa niin minusta se on hirveän vahva viesti minulle, että hän pysyy hiljaa eikä kerro. Se on vähä sellainen, että se voi ärsyttää, kun tietää että ihmisellä on varmasti ajatuksia asiasta, ja hän pysyy vaii, niin se voi olla ärsyttävää. Mutta nyt tämän Insightsin kautta on oppinut ymmärtämään, että tämä ihminen on tällainen että ei tuo julki.”*

Tutkimustulosten mukaan jokainen haastateltava koki, että ymmärtää toisten ihmisten näkökulmia paremmin kuin ennen. Eräs haastateltava kiteyttää asian näin:

*H6: ” Kyllä, ilman muuta. Tää on tosi keskeistä, kun tunnet itsesi, tunnet toiset. Opit ymmärtämään erilaisuutta.”*

Kysyttäessä, ovatko esimiehet muuttuneet Insights -koulutuksen myötä avuliaammiksi, saatiin haastatteluissa hyvin toisistaan poikkeavia vastauksia. Tähän voi olla syynä se, että jokainen haastateltava koki avuliaisuuden käsitteen hieman eri tavoin. Eräs haastateltava koki esimerkiksi avuliaisuuden vuorovaikutustilanteessa niin, että ottaa toisen ihmisen huomioon keskustelutilanteessa, jotta tilanne on helpompi viedä eteenpäin myös ”vastapelurin” toimesta.

Tutkimustulosten mukaan jokainen haastateltava koki tunnistavansa alaistensa vahvoja puolia paremmin Insights -koulutuksen jälkeen, kuin aikaisemmin. Koska koulutuksessa on opiskeltu millaisia vahvuuksia milläkin värillä yleisesti on työyhteisössä, on toisten vahvuuksien ymmärtäminen tullut tätä kautta helpommaksi, kun tiimissä tunnetaan jokaisen tiiminjäsenen väri. Myös kehitystarpeiden ymmärtäminen on tullut samalla tavalla helpommaksi. Kuitenkin osa haastateltavista koki, että monet alaisten kehitystarpeet koskevat ammatillista osaamista, johon Insightsia ei liitetty.

*H5: ” Mutta sitten tietenkin ne kehittämishaasteet, kyllähän ihminen itse ne kertoo ja ne näkyy siinä työssä ja osa ei liity käyttäytymiseen tai reagointiin, vaan se voi olla sellaista tietopohjaista ja muuta joka tulee toimintaympäristöstä, ja se on sellaista faktaa johon ei sinänsä Insights liity.”*

Jokainen haastateltava on muuttanut tietoisesti palautteenantotapojaan koulutuksen jälkeen. Mikäli palautteen vastaanottajan väri oli tiedossa, moni haastateltava kertoi muokkaavansa palautetta niin, miten uskoi vastaanottajan haluavan kuulla palautteen. Muutama haastateltava otti esimerkiksi ”punaiset ihmiset”, joille palautteen pystyy antamaan hyvin suoraan, sillä tämä tyyppiset ihmiset eivät yleisesti kaipaa selityksiä.

*H5: ”No se on itse asiassa ihan sellainen keskeinen asia siinä, että miten kenellekin annetaan palautetta ja missä vaiheessa ja millä tavalla, niin sitä on itsekin saanut palautetta että osaan ottaa sitä huomioon. Että se taito on parantunut tämän kautta. Että kenelle voi sanoa suoraan ja kenelle pitää vähän hillitymmin, ja millä aikaviiveellä ja millä tavalla, lähestynkö sillä tavalla sähköpostitse vai lähestynkö että menenkin juttelemaan. Ja aina oikeastaan parempi että menee juttelemaan - -”*

Moni haastateltavista koki kuitenkin, ettei aina onnistu palautteenannossa parhaalla tavalla, vaan tilanteeseen vaikuttavat suuresti esimerkiksi kiire ja omat tunteet sillä hetkellä. Haastatteluiden perusteella useimmat esimiehet olivat oivaltaneet, että muuttamalla palautteenantotapojaan riippuen vastaanottajan persoonasta, he saavat vastaanottajan hyväksymään ja sisäistämään palautteen paremmin.

Työtehtävien jakaminen koettiin myös helpommaksi Insights -koulutuksen jälkeen. Tähän vaikutti erityisesti se, että haastateltavien alaiset ovat myös käyneet koulutuksen ja tätä kautta haastateltavat tietävät alaistensa profiilit. Lähes jokainen haastateltava kertoi ottavansa työtehtäviä jakaessa enemmän huomioon alaistensa vahvuuksia. Kuitenkin työtehtäviä jakaessa otetaan huomioon myös alaisten kehittyminen, ja eräs haastateltava painotti omalta mukavuusalueelta poistumista kehittymisen kannalta.

*H4: ”Kyllähän siihen varmasti kiinnittää enemmän huomiota että mikä vahvuus kenelläkin on että ja yrittää kuunnella että mitä ihmiset sanoo omista vahvuuksista että voisi niitä hyödyntää ja niitä jakaa silleen sen mukaan enemmän.”*

*H1: No kyllä, kyllä, sen tietää että joku, vaikka keltainen, tekee reippaasti ja rönsyillen tietysti. Sitten se, että vaikka kenelle antaa kirjallisen työn, siniselle sen voi antaa ihan ja se tulee tehdyksi hyvin ja tarkasti, mutta siinä voi mennä aikaa...”*

Haastatteluiden mukaan jokainen haastateltava oli jollakin tapaa muuttanut kommunikointitapojaan koulutuksen jälkeen. Usea vastaaja oli herännyt ajatukseen, että lähestymällä hieman eri tavalla toista henkilöä kuin aikaisemmin, voi saada parempia tuloksia vuorovaikutustilanteessa. Usea haastateltava olikin tullut tulokseen, että esimerkiksi ”introvertte-

ja sinisiä” kannattaa lähestyä mieluummin esimerkiksi sähköpostitse kuin esimerkiksi ”rynnätä” työhuoneeseen.

*H4: ”On sillä tavalla että se oli ihan selkeä se, että jos on introvertti niin laittaa enempi sähköpostiviestiä kuin soittaa tai juosta siihen huoneeseen ja höpöttää jotakin siitä sanoa. Olen enemmän viljellyt sitä sähköpostin laittamista näiden ihmisten osalta että ne saa miettiä sitä jotakin asiaa eikä tarvitse antaa vastausta heti.”*

*H5: ” - Se että pitääkö varata aikaa ensin vähä perustella ja kuunnella ja pitemmän kaa-  
van kautta, kun toinen haluaa sen taustoittaa perusteellisesti ja toinen taas ei jaksa, vaan  
mennään suoraan asiaan ja tulevaisuuteen.”*

Kuten vuorovaikutustilanteissa, myös konfliktitilanteissa toimimiseen oli tullut muutosta lähes jokaisen haastateltavan kohdalla.

*H6: ”Jos ajatellaan sellaisia konfliktitilanteista, että missä mä näen että siinä se ihmisten  
erilaisuus on ollut kenties se syynä sille konfliktille, että ei olla ymmärretty toisiamme tai ei  
olla osattu kuulla toista oikealla tavalla. Kyllä niissä ihan varmasti. Koska tää Insights kou-  
lutus on antanut sitä että erilaisuuden ymmärtämisen taitoa. Se itsensä ymmärtäminen ja  
erilaisuuden ymmärtäminen. Ja sitten kun erilaisuudet kohtaa niin siellähän niitä konfliktiti-  
lanteita syntyy. ”*

Toisaalta osa haastateltavista ei osannut sanoa, oliko kyseessä Insights -koulutuksen tuoma näkökulma vai työkokemus.

*H2: ”En pysty sanomaan oisko sillä Insightsilla ollu merkitystä, tapa kyllä toimia muuttui  
siinä esimiehenä toimiessani mutta oliko se sitten työn tuomaa kokemusta vai oliko se  
Insightsia vai mitä, niin en pysty erittelemään.”*

Hankalien, hyvin erilaisia mielipiteitä omaavien henkilöiden käsittely koettiin nyt helpom-  
maksi koulutuksen jälkeen, kun ymmärrys erilaisia ihmisiä kohtaan on kasvanut.

*H5: ”No ehkä se peruskäsitys että ymmärtää erilaisia ihmisiä. Jos on pitänyt joitakin ihmi-  
siä hankalina, niin ymmärtää ettei välttämättä ole kyse hankaluudesta, vaan siitä että on  
erilainen persoonallisuus ja lähestyy eri tavalla asioita. Kyllä tietenkin se ymmärrys jos  
ajatteleekin että on rasittava tai hankala tai riitaisa, niin ymmärtää ehkä enempi sitä per-  
soonallisuutta.”*

*H1: "Varmasti ihan se ymmärrys on kasvanut, että vaikka minä ite oon tämmönen sininen niin tuo toinen voi olla tuollainen, että hänen ominaisuutensa on nämä. Kyllä semmoinen ymmärrys toista ihmistä kohtaan on lisääntynyt siinä."*

Toisaalta "hankala ihminen" käsitteenä hämmensi osaa haastateltavista ja osa haastateltavista pohti, että jokainen on joskus hankala.

*H6: "Hankalia ihmisiähän voi olla, olipa se persoona mikä tahansa, että olipa se sitten sininen, punainen, keltainen tai vihreä ihminen, niin jokainenhan niistä pystyy olemaan hankala halutessaan. Että se ei riitä, että ymmärtää erilaisuutta."*

*H4: "Yritän ajatella että hirmu hankalia ihmisiä ei olisikaan, että on vaan ihmisiä ja ne eri tavalla käsittelee asioita ja niillä on tapana ilmaista eri tavalla asioita. Mutta se tällainen ilmaisu, niin kyllähän se sitten on niin, että joku saattaa loppupeleissä olla pikkuisen vaativampi, mutta esimiehenä se tarkoittaa sitä että jonkun kanssa pitää tehdä enemmän töitä."*

Kysyttäessä, kokevatko esimiehet yhteisymmärryksen parantuneen tiimissä koulutuksen myötä, nousi esille tärkeänä asiana se, että koko tiimi on osallistunut kyseiseen koulutukseen.

*H1: "Kyllä. Se toisen ihmisen tuntemus aina lisää sitä ja syventää sitä tiimin työskentelyä. Näkyy ehkä sellaisen että ihmiset hyväksyy sen, että tuo nyt sanoo mielipiteensä ja tuo pysyy hiljaa. Että tarvitsee sen erityishuomion. Ehkä myös tiimin ymmärrys esimiestä kohtaan että jos esimies joutuu vähän pehmeästi potkimaan pyllylle toisia."*

Vastauksissa nousi esille myös se, että Insights -koulutuksen antaman hyödyn kannalta on ollut tärkeää se, miten koulutuksesta saatuja oppeja on lähdetty hyödyntämään arjessa. Osassa tiimejä koulutuksessa opittuja asioita on viety yhdessä eteenpäin ja osassa opit on unohdettu pian koulutuksen jälkeen.

*H2: "Kun me se Insights käytiin niin kyllä, se yhteisymmärrys muuttui. Jokainen kyllä tunnisteti että "Matti on punainen, se on sen takia tuollainen", mutta sitten kun se tilanne kärjistyi, niin sitten sillä ei ollut enää merkitystä. Että sitten kaikki toi sen oman persoonan mukaan ja sillä menttiin että sitten sitä ei enää muistettu huomioida. Jokainen koki koulutuksen hyvin positiivisena silloin kun se käytiin, mutta emme käyttäneet sitä täysillä, että olimme voineet hyödyntää sitä paremmin."*

*H6: ”Kyllä koen että yhteisymmärrys tiimissä on parantunut äärettömän paljon, meidän tiimi on aina ollut ymmärtävä ja avoin ja sille alustalle on ollut hyvä rakentaa tämän tyyppisiä asioita. Että ollaan voitu olla avoimesti niitä mitä olemme, ja käsittelemään niitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita se mahdollistaa tämän kehittymisen. Ja ennen kaikkea sitten ihan että tuota meillä kaikki tiimissä, me keskustellaan ja käsitellään asioita silleen, että hei kun sä oot tollanen sininen, analyttinen ihminen niin haluatko sinä tehdä tämän asian. Tai tykkäisitkö sinä keltaisena ihmisenä ideoida. Me pidetään yllä sellaista pientä, että ne persoonat ja värit tulee tehtävien myötä esille. Leikillään, puolileikillään ja joskus ihan vakavissaankin.”*

Yhdeksi mielenkiintoiseksi asiaksi haastatteluissa nousi se, että osa haastateltavista oli hyödyntänyt Insights -koulutusta myös apuna työhuoneiden jakamisessa. Haastateltavat kokivat, että on helppoa laittaa kaksi ”samanväristä” henkilöä työskentelemään samaan huoneeseen, sillä he todennäköisemmin tulevat toimeen paremmin, kuin kaksi henkilöä jotka ovat toistensa vastavärejä.

Lähes jokainen haastateltava koki koulutuksen hyvin tärkeäksi ja suosittelisi sitä myös muille, työskentelipä sitten esimiehenä tai alaisena.

*H6: ”Insights on oikeasti avannut silmiä miettimään omaa toimintaa ja minkälainen minä olen. Se on tavallaan jäsentänyt ja tarkentanut minua itseäni, että miten minä toimin tässä tilanteessa, ja myös sitten niitä vahvuuksia, että ne on ehkä mulle sellaisia keskeisiä asioita jotka liittyy omaan kehittymiseen. Myös se erilaisuuden ymmärtäminen, kun se tässä menetelmässä on tavallaan niin yksinkertaiseksi saatu, että se on helppo ymmärtää, että on nämä värikoodit ja ihmiset on erilaisia. Että se tapa toimia on kuvattu niiden värien mukaan. Minun tyyppiselle ihmiselle, joka on hyvin asiakeskeinen ja analyttinen, ja on ollut aika mustavalkoinen omissa mielipiteissään, ja jyrkkäkin. Niin onhan tämä muuttanut minun tapaani toimia tämä koulutus paljon.”*

## 6 Johtopäätökset

Insights Discovery -koulutukseen osallistuminen on selkeästi herättänyt esimiehiä ajattelemaan omia tunnetaitojaan, ja tekemään omista persoonallisuuden piirteistään oivalluksia. Useimmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että mitä paremmin he tuntevat itsensä, sitä paremmin he myös pystyvät ymmärtämään muita, erilaisia mielipiteitä omaavia ihmisiä. Haastateltavien mielestä itseymmärryksen ja itsetunnon kasvaessa toleranssi erilaisia ihmisiä kohtaan on kasvanut ja mustavalkoinen ajattelumaailma on muuttunut vastaanottavaisemmaksi. Esimiehelle tärkeä kyky onkin ottaa tiimissä huomioon kaikkien erilaiset mielipiteet ja antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus olla oma itsensä, sillä erilaiset näkemykset ja toimintatavat rikastuttavat ja tehostavat työyhteisön toimintaa. Golemanin mukaan (tässä suhteessa) taitava henkilö kunnioittaa eri taustoista tulevia ihmisiä, ymmärtää heidän näkemyksiään ja on niitä kohtaan hienotunteinen. Hän myös pitää moninaisuutta rikkautena. (Goleman 1999, 183.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että osa haastateltavista oli myös itse Insights -kouluttajia, joten kyseiset henkilöt olivat sisäistäneet ja omaksuneet koulutuksen tavoitteita ja päämääriä paremmin kuin ne haastateltavat, jotka eivät itse olleet kouluttajia. Tähän on syynä se, että kyseiset henkilöt ovat perehtyneet koulutukseen ja sen tavoitteisiin laajemmin ja syvällisemmin kuin ne haastateltavat, jotka eivät itse ole toimineet kouluttajina. Haastatteluissa tulikin ilmi, että moni olisi toivonut jonkinlaista jatkokoulutusmahdollisuutta, jotta koulutuksessa opitut asiat eivät unohtuisi ja tätä kautta menisi hukkaan. Jatkokoulutus myös mahdollistaisi asioiden paremman ja laajemman sisäistämisen, joka on ensiarvoisen tärkeää koulutuksen tavoitteisiin pääsemisen kannalta. Koulutuksen tavoitteisiin pääseminen on suoraan yhteydessä esimiesten tunnetaitojen kehittymiseen, sillä mitä paremmin koulutuksen käyneet ovat asioita oivaltaneet, sitä enemmän ja sitä paremmin he haastatteluiden perusteella myös ammentavat koulutuksesta omaan työelämäänsä ja omaan käyttäytymiseensä.

Haastatteluissa ilmeni myös, että jokaisen haastateltavan alaiset ovat osallistuneet Insights -koulutukseen, ja tämä muodostui tutkimuksen kannalta tärkeäksi asiaksi. Haastatteluissa nousi vahvasti esille, että paras hyöty kyseisestä koulutuksesta saadaan silloin, kun koko tiimi on osallistunut koulutukseen ja esimiehellä on tiedossa alaistensa Insights Discovery -profiilit. Koulutuksen käynyt pystyy arvailemaan, mitä ”väriä” hänen alaisensa ehkä edustavat ja näin hän pystyy muokkaamaan käytöstään aina sen mukaan. Parhaat tulokset tiimin yhteisymmärryksen kannalta kuitenkin saadaan, kun koko tiimi on yhdessä osallistunut koulutukseen. Tuolloin oivalluksia oman tiimin jäsenistä syntyy jo koulutusvai-

heessa, ja asioita on helpompaa hyödyntää arjessa. Parhaillaan koulutus liimaa tiimiä yhteen, vahvistaa tiimin yhteisymmärrystä ja parantaa yleisesti tiimin vuorovaikutustaitoja.

Haastatteluiden perusteella Insights -koulutus onnistuu herättämään ajatuksia ja saamaan koulutettavissa aikaan oivalluksia ihmisten erilaisuudesta. Esimiesten tunnetaitojen kehittymisen kannalta tässä tutkimuksessa tärkeäksi, ellei tärkeimmäksi, asiaksi nousikin erilaisuuden ymmärtäminen. Kun esimies on oivaltanut, miten erilaiset ihmiset ovat työyhteisössä rikkaus, he myös haastatteluiden perusteella muokkaavat käytöstään empaattisemmaksi ja pyrkivät lähestymään erilaista ihmistä eri tavalla kuin aikaisemmin. Koko koulutuksen ytimenä on erilaisuuden ymmärtäminen ja tätä kautta vuorovaikutustaitojen parantaminen, mutta haastatteluissa tuli selkeästi ilmi myös se, että erilaisuuden ymmärtäminen vaikuttaa tunnetaitoihin, kun empaattisuuteen ja ristiriitojen hallintaan.

Haastatteluissa ilmeni, että esimiehet ovat koulutuksen jälkeen hyödyntäneet koulutuksen oppeja ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa alaistensa välillä. Ristiriitatilanteita käsiteltiin useassa haastattelussa ja haastateltavat antoivat tilanteista useita esimerkkejä. Tilanteiden ratkaisemisessa voidaan käyttää apuna riitaantuneiden alaisten Insights Discovery -profiileja, sillä sieltä voidaan osoittaa vaikkapa henkilöiden kehityskohteita. Tämä toimii erinomaisena työkaluna esimiehelle ja tukee hänen kehittymistään ristiriitojenratkaisijana. Muutama haastateltava olikin oivaltanut tämän, ja käyttänyt alaistensa profiileja apuna tilanteiden selvittämisessä. Ristiriitojen hallitseminen liittyy Golemanin mukaan sosiaalisiin tunnetaitoihin. (Goleman 1999, 43.) Haastatteluiden perusteella voidaan siis todeta, että Insights -koulutus kehittää esimiesten ristiriitojen hallitsemisen kykyä antamalla esimiehille työkaluja ristiriitatilanteiden ratkaisemiksi, ja tätä kautta kehittää esimiesten sosiaalisia tunnetaitoja.

Haastatteluissa tuli myös selkeästi ilmi, että koulutuksen myötä myös haastateltavien itsetuntemus on parantunut. Kuten eräs haastateltava totesi haastattelussa, on hänen itsearviointi kehittynyt juuri siksi, että koulutus antoi ajan ja paikan asioiden pohtimiselle. Itsearviointi on Golemanin mukaan osa itsetuntemusta (Goleman 1999, 42.) Hyppäsen mukaan itsetuntemuksen tasoon vaikuttaakin nimenomaan se, miten paljon yksilöllä on ollut käytössään aikaa ja mahdollisuuksia pohtia omaa itsetuntemustaan (Hyppänen 2007, 262.) Insights -koulutus siis tarjoaa mahdollisuuden kehittää omaa itsetuntemustaan tarjoamalla sen pohdiskelulle resurssit, ja tämän tutkimuksen perusteella koulutus on onnistunut tavoitteessaan. Tutkimustuloksissa ilmeni, että jokainen vastaaja koki itsensä arvioimisen helpommaksi nyt koulutuksen jälkeen, kuin aikaisemmin. Henkilöt, jotka ovat taitavia arvioimaan itseään, ovat myös Golemanin mukaan avoimempia suoralle palautteelle, erilaisille mielipiteille ja itsensä kehittämiselle (Goleman 1999, 81.)



Haastatteluvastauksien perusteella lähes kaikki haastateltavat olivat muuttaneet palautteenantotapojaan koulutuksen jälkeen. Se, että esimies kykenee ymmärtämään hänen todellisuutensa eroavan hänen alaisensa todellisuudesta, kohentaa vuorovaikutusta ihmisten välillä, ja tämä korostuu erityisesti esimerkiksi palautteenantotilanteessa. Onnistuneen palautteenannon kannalta on tärkeää, että esimies rakentaa arvostavaa vuorovaikutusta. (Kupias, Peltola & Saloranta, 2011.)

Ihmisten erilaisuuden käsittely arjessa koettiin helpommaksi värimaailman avulla, vaikka tilanteessa toinen osapuoli olisikin tuttu työkaveri. Värit antavat tavallaan ”luvan” sanoa ääneen asioita toisesta, ja värit myös helpottavat työnjakoa. Esimies voi perustella työnjakoa värien avulla, siis esimerkiksi miksi ”keltainen henkilö” toimii projektissa ideoijana tai ”sininen henkilö” tekee taustatutkimuksen. Värit tuovat siis erilaisuuden konkreettiseksi asiaksi työyhteisössä.

Haastatteluissa nousi esille myös ajatus, antaako koulutuksen värimaailma ”luvan” käyttäytyä tietyllä tapaa, pahimmassa tapauksessa huonosti. Eräs haastateltava pohti, voiko henkilö piiloutua oman värinsä taakse ja käyttää profiilia tekosyynä käyttäytymiselleen. Esimerkkinä eräässä haastattelussa annettiin tilanne, että kokoustilanteessa hiljaa pysyvä henkilö voi yrittää pyrkiä ilmaisemaan mielipiteitään, vaikka hänen persoonansa olisikin sivusta seuraavaa tyyppiä.

Insights Discovery -profiili ei välttämättä pysy samanlaisena koko elämän ajan, vaan se voi vuosien saatossa muuttua monesta eri syystä. Henkilö voi itse lähteä tietoisesti kehittämään jotakin osa-aluetta itsessään. Hän voi esimerkiksi keskittyä oman vastavärinsä hyviin puoliin ja näin kasvattaa vastavärinsä osuutta profiilissaan. Myös muutokset esimerkiksi työnkuvassa tai perhe-elämässä voivat vaikuttaa profiilin muuttumiseen. Haastatteluissa tuli esille, että muutama haastateltava oli tehnyt profiilin kaksi kertaa ja saanut hieman eri tuloksen molemmilla kerroilla. Kuten Leppänen ja Rauhala kirjoittavat (2012, 127) se, miten paljon henkilö elämänsä aikana altistuu erilaisille muutoksille vaikuttaa siihen, miten suuri osa hänen persoonallisuutensa piirteistä mahdollisesti muuttuu. Tilanne, jossa henkilö päättää lähteä kehittämään oman vastavärinsä ominaisuuksia itsessään, on ihanteellinen, sillä tuolloin henkilö on ymmärtänyt koulutuksen tavoitteet erinomaisesti. Hänen valmiutensa ymmärtää erilaista ihmistä ovat kasvaneet ja tulevat edelleen kasvamaan, kun hän tietoisesti suuntaa huomionsa itsensä kehittämiseen. Eräs haastateltava tässä tutkimuksessa oli toiminut juuri näin ja onnistunut kasvattamaan vastavärinsä osuutta profiilissaan.

## 7 Pohdinta

Insights Discovery -koulutus oli jollakin tapaa tuonut jokaiselle haastateltavalle uusia oivalluksia omasta itsestään, toisistaan ja esimiestyöstä. Vaikka koulutus ei olisi vienyt esimiesten tunnetaitoja huomattavalla tavalla eteenpäin, se on kuitenkin onnistunut herättämään ajatuksia ja oivalluksia kyseisistä aiheista. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että joissakin tiimeissä Insights -koulutuksen antia oli selkeästi hyödynnetty enemmän keskustelemalla koulutuksen sisällöistä yhdessä. Koulutuksen onnistumiseen vaikuttaa siten myös tiimin oma motivaatio ja asenne koulutusta kohtaan.

Haastateltavien alaiset ovat myös käyneet Insights -koulutuksen ja monessa kysymyksessä tuli ilmi, että haastateltavat käyttävät hyödykseen arjessa sitä, että ovat tietoisia myös alaistensa ”väreistä”. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa haastateltavien esimerkit erilaisien konfliktitilanteiden selvittelystä, joissa esimiehet käyttivät hyödykseen riitautuneiden alaisten Insights Discovery -profiileja.

Insights -koulutuksessa korostetaan sitä, ettei mikään väri ole toistaan parempi. Jokaista väriä tarvitaan, sillä erilaisuus ja sen hyödyntäminen oikealla tavalla ja tehokkaasti on jokaiselle yritykselle tärkeää. Jokaisella värillä on omat vahvat alueensa, sekä toisaalta myös omat kehittämiskohteensa. Työyhteisössä onkin tärkeää ottaa huomioon jokaisen erilaisuus esimerkiksi työtehtäviä jakaessa, sillä mieluisat työtehtävät vaikuttavat työntekijän työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen. Tästä syystä Insights Discovery -koulutuksen osallistuminen voi myös parhaillaan parantaa työntekijöiden työssä jaksamista sekä sitoutumista. Työssä jaksamiseen vaikuttaa myös työpaikan ilmapiiri ja vuorovaikutus, jotka parantuvat koulutuksessa, mikäli jokainen koulutukseen saapuva saapuu oikealla asenteella ja niin sanotusti ”takki auki” ilman ennakkoluuloja. Haastatteluissa tuli ilmi, että osalla haastateltavista oli ollut hieman ennakkoluuloja koskien koulutusta, mutta koulutuksen edetessä he olivat innostuneet aiheesta ja myöhemmin ammentaneet koulutuksesta paljon arkeensa.

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Haastattelun luotettavuus on riippuvainen sen laadusta. Haastatteluvaiheessa laatua voi parantaa esimerkiksi pitämällä huolen siitä että tallentamiseen tarkoitettu laitteisto on kunnossa, ja että haastattelijalla on haastattelurunko mukana. Laatua voidaan myös parantaa aloittamalla litterointi mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. Mikäli tutkimuksessa on haastateltu vain osa haastateltavista, tallenteet ovat huonolaatuisia ja luokittelu ei ole yhdenmukaista, ei tutkimusaineistoa voida pitää luotettavana (Hirsmäki & Hurme 2008,

184–185.) Haastattelututkimuksessa mahdollisia virhelähteitä voi tuottaa esimerkiksi haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Virheitä aiheutuu haastateltavan lisäksi itse haastattelijasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Haastattelutilanteissa, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavaan, liittyy monenlaisia eettisiä kysymyksiä ja ongelmia. Yksi eettinen ongelma liittyy litterointiin, sillä litteroinnin pitäisi noudattaa uskollisesti ja tarkasti haastateltavien sanomaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19–20.)

Jo haastateltavia valitessa huolehdin siitä, että kaikki haastateltavat toimivat esimiesroolissa ja ovat itse osallistuneet Insights -koulutukseen. Valintaan sain apua toimeksiantajaorganisaation henkilöstönkehittämispäälliköltä. Sovin sähköpostitse haastateltavien kanssa haastatteluista ja haastateltavat saivat myös haastattelukysymykset etukäteen tutustumista varten. Tällä pyrin saamaan itse haastattelussa mahdollisimman kattavia ja monipuolisia vastauksia, jotka perustuvat haastateltavan omaan kokemusmaailmaan. Toteutin haastattelut siten, että varmistin aina ennen haastattelujen alkua tallentamiseen liittyvän laitteiston toimivuuden sekä haastattelutilan rauhallisuuden. Aina ennen haastattelun aloittamista kannustin haastateltavaa tuomaan rehellisesti esille omat ajatuksensa ja haastattelujen aikana pyrin selvittämään haastateltavan omia kokemuksia ja näkemyksiä tekeillä myös tarkentavia kysymyksiä. Litteroinnit tein heti haastattelujen jälkeen ja aineiston luokitteluun ja pelkistämiseen syvennyin huolellisesti.

## **7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja kehittämis ehdotukset**

Mikäli toimeksiantajaorganisaatiossa lähdettäisiin hyödyntämään Insights -koulutusta vielä laajemmin, tulisi heidän ottaa koulutusohjelmaan mukaan joko jatkokoulutusmahdollisuus tai jokin muu keino, jolla koulutuksessa opitut asiat pysyisivät työntekijöiden mielessä pidempään. Tämä mahdollistaisi koulutuksessa opittujen asioiden tuomisen arkeen tehokkaammin. Kuten haastatteluissa tuli ilmi, usea haastateltava oli sitä mieltä, että koulutuksen tavoitteet pysyisivät paremmin mielessä ja niitä olisi helpompaa hyödyntää, mikäli heille tarjottaisiin esimerkiksi jokin jatkokoulutusmahdollisuus. Myös esimerkiksi workshopit tai tiimipalavereissa koulutuksen läpikäyminen yhdessä tuovat mahdollisuuksia viedä koulutuksessa opittuja asioita pidemmälle. Tärkeää olisi, että koulutuksessa omakutut asiat eivät unohtuisi, vaan jokainen koulutuksen käynyt hyödyntäisi asioita omassa arjessaan. Koulutus on rahallinen investointi, jonka tulisi tuottaa todellisia tuloksia. Siksi myös taloudellisesta näkökulmasta on tärkeää, että koulutuksessa opitut asiat todella viedään eteenpäin ja niitä hyödynnetään työyhteisössä tehokkaasti.

Mikäli toimeksiantajaorganisaatiossa alettaisiin jatkokoulututtaa koulutuksen saaneita ihmisiä, tarjoaisi tämä mielenkiintoisen jatkotutkimusmahdollisuuden siitä, millä tavalla jatkokoulutus on vaikuttanut koulutuksen tavoitteiden omaksumiseen. Tämän jälkeen olisi mahdollista tutkia sitä, onko jatkokoulutuksella ollut yhteyttä myös esimerkiksi esimiesten tunnetaitojen kehittymiseen, kun he ovat jatkokoulutuksen myötä sisäistäneet ja omaksuneet koulutuksen tavoitteita ja päämääriä paremmin kuin aikaisemmin. Toinen mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle olisi esimerkiksi, onko esimiesten tai henkilöstön sitoutuminen ja jaksaminen työssä parantunut Insights -koulutuksen myötä.

### **7.3 Tutkimuksen ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyö on ollut samalla sekä haastava että antoisa prosessi. Tutkimuksen aihetta aloin miettimään elokuussa 2015, ja aihe sekä sen rajaus hahmottuivat minulle syksyn 2015 aikana. Opinnäytetyönsuunnitelman esitin marraskuussa 2016, jonka jälkeen työn rajaus hahmottui tarkemmin, kun osallistuin itse koulutukseen. Insights -koulutus, johon osallistuin, oli henkilökohtaisen tehokkuuden ohjelmasta ja ihmisten johtamisen ohjelmista yhdistelty kokonaisuus, eli sama kokonaisuus jonka tämän tutkimuksen esimiehet ovat käyneet. Koulutuksen kustansi toimeksiantajaorganisaatio. Koulutukseen osallistuminen on ollut mielestäni ensiarvoisen tärkeä asia työn kannalta, sillä ilman omaa osallistumistani koulutukseen olisi tutkimuksen tekeminen ollut huomattavasti haastavampaa. Koulutuksessa pääsin sisälle sen sisältöihin ja tavoitteisiin todella hyvin. Olin koulutuksessa aktiivinen sekä kiinnostunut ja laadin myös kattavat muistiinpanot koulutuksesta. Olen aikaisemmin myös tehnyt DiSC-profiilin sekä MBTI:n, joten pystyin jo koulutuksen aikana vertailemaan itse ohjelmia ja tekemään ohjelmien eroista omia päätelmiä.

Koulutukseen osallistuminen oli minulle yksi viime syksyn kohokohdista. Opin koulutuksessa paljon itsestäni, ja erityisen antoisaa oli mielestäni rehelliset ja avoimet keskustelut muiden koulutettavien kanssa. Koko koulutus oli mielestäni todella hyvin onnistunut. Kaksispäiväinen koulutus järjestettiin rauhallisessa ja idyllisessä miljöössä maaseudulla, jossa todella pääsi irrottautumaan arjesta ja keskittymään koulutuksen sisältöihin ja tavoitteisiin. Koulutukseen osallistujat olivat hyvin eri-ikäisiä, ja jokaisella oli erilainen koulutustausta ja työhistoria. Oli mielenkiintoista päästä kuulemaan heidän mielipiteitään ja kertomuksia vuorovaikutuksesta ja erilaisuuden johtamisesta heidän entisillä ja nykyisillä työpaikoillaan.

Kuten tätä tutkimusta varten haastateltujen esimiesten mielestä, myös minun mielestäni koulutus oli silmiä avaava ja avartava kokemus, joka säilyy mielessäni varmasti pitkään. Koulutuksen jälkeen olen jäänyt miettimään käytöstäni ja reagoititapojani huomattavasti

enemmän, ja koen että olen kehittynyt myös itse monella osa-alueella koulutuksen myötä. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, oli koulutukseen osallistuminen mielestäni ensiarvoisen tärkeää opinnäytetyön kannalta.

Tunneäly oli käsitteenä minulle jo entuudestaan tuttu, sillä tutustuin Daniel Golemanin ”Tunneäly työelämässä”-kirjaan muutamia vuosia sitten. Kiinnostuin aiheesta suuresti, ja jo tuolloin ajattelin, että voisin mahdollisesti tehdä opinnäytetyöni kyseisestä aiheesta. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen oli mielenkiintoista, ja sain sitä kirjoittaessani itsekkin uusia oivalluksia aiheesta. Insights Discovery -koulutuksesta kiinnostuin myös jo muutamia vuosia sitten, kun kuulin siitä ensimmäisen kerran. Oli todella mielenkiintoista ja antoisaa päästä yhdistämään kaksi minua kiinnostavaa aihetta omassa opinnäytetyössäni. Tulevaisuudessa toivon, että pääsisin työssäni hyödyntämään psykologisia henkilöarviointimenetelmiä ja minua kiinnostaa myös Insights Discovery -kouluttajan rooli. Mikäli itse toimisin työyhteisössä henkilöstön kehittämistehtävissä, toisin koulutuksen ehdottomasti osaksi henkilöstönkehittämisstrategiaa.

Opinnäytetyön kirjoitusprosessin aloitin helmikuussa 2016, jolloin keskityin lähdeaineiston keräämiseen sekä aiheen tarkempaan rajaukseen. Mielestäni onnistuin sekä aiheen että rajauksen valinnassa hyvin, sillä esimiestyö ja henkilöstön kehittäminen ovat olleet koko erikoistumisopintojeni ajan suurimpia mielenkiinnon kohteitani. Tutkimushaastattelut toteutettiin huhtikuun 2016 alussa, ja huhtikuun aikana myös litteroin materiaalin sekä aloitin aineiston analyysiprosessin. Opinnäytetyö saatettiin loppuun toukokuun 2016 alussa. Koska aloitin opinnäytetyöprosessin aikaisessa vaiheessa, tarkoitukseni valmistua viimeistään kesällä 2016, aikataulu piti hyvin ja olen tyytyväinen prosessiin kokonaisuudessaan. Sain paljon tukea ja kannustusta sekä läheisiltäni että toimeksiantajaorganisaatiolta. Suuri kiitos kuuluukin opinnäytetyöni valmistumiseen vaikuttaville tahoille, eli toimeksiantajaorganisaatiolle, haastateltaville esimiehille sekä opinnäytetyön ohjaajilleni.

## Lähteet

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Gummerus. Jyväskylä

Caprara, Gian & Cervone, D. Persoonallisuus toimivana, itsesäätelävänä järjestelmänä. Teoksessa Aspinwall, L & Staudinger, U (toim.) 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia. Edita Prima Oy. Helsinki.

Carlsson, M & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma. Helsinki

Discprofile 2015. What is disc. Luettavissa:

<https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/>. Luettu 20.4.2016.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. 4 painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu

Haslam S, Reicher S & Platow M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Gaudeamus. Helsinki

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum. Hämeenlinna

Hirsjärvi S, Hurme H. Tutkimushaastattelu. 2008. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi S., Hurme H., 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki

Hughes, M. Bradford Terrel, J., 2012. Emotional intelligence in action. 2 painos. Pfeiffer. Yhdysvallat

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima. Helsinki

Insights Learning & Development Ltd. 2003. Vertailudokumentti: Insights Discovery system ja Myers Briggs Type Indicator (MBTI).

The Insights Group Limited 2015. Luettu 7.5.2016. Luettavissa:

<https://www.insights.com/510/about-us.html>

Insights Discovery-ympyrä, Cavendish management development, Insights Discovery wheel: <http://www.cavendishmd.co.uk/img/idwheel.jpg>

Kupias P, Peltola, R & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOY pro. Helsinki

Leppänen, M & Rauhala I. 2012. Johda ihmistä - psykologiaa johtajille. 2. painos. Talentum. Helsinki

Lämsä, A-M, Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima. Helsinki

Mia Aspergrén "Miten tunneälystä tuli älykästä"-artikkeli- Julkaistu toimitettuna Kauppa-lehdessä "digi) 24.5.2015. Luettavissa:

<https://johtamispsykologi.wordpress.com/2015/05/19/miten-tunnealysta-tuli-alykasta-2/>.

Luettu 10.5.2016

Mönkkönen K, Roos S. Työyhteisötaidot. 2009. Painettu Suomessa.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät. 1 painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ruusuvuori, J., Tiittula L. 2009. Haastattel: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Gummerus. Jyväskylä

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. 3 tarkistettu painos. Talentum. Helsinki

Saarinen, M & Kokkonen, M. 2003. Tunne äly – kohti kokonaista elämää. WSOY. Juva

Saarinen, M & Aalto-setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. 2007. Gummerus. Helsinki

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

- Haastateltavan taustatiedot: työnkuva, kuinka kauan esimiesroolissa, alaisten lukumäärä

#### 1. Itsetuntemus

- Onko insights –koulutukseen osallistuminen auttanut sinua tunnistamaan työhösi liittyviä vahvuuksiasi sekä kehittämiskohteitasi?
- Tunnistatko omat rajasi työpaikalla paremmin nyt kuin aikaisemmin – konkreettisia esimerkkejä / tilanteita?
- Onko Insights -koulutus vahvistanut itseluottamustasi esimiestyössäsi? Koetko olevasi nyt itsevarmempi esimiehenä kuin aikaisemmin? esimerkkejä; millaisissa tilanteissa itsevarmuus näkyy?
- Pystytkö arvioimaan omaa esimiestyötäsi paremmin nyt koulutuksen jälkeen? Onko itsearviointi kehittynyt?
- Oletko jäänyt pohtimaan omaa käytöstäsi eri tavalla kuin ennen jossakin työpaikalla sattuneessa tilanteessa? Esimerkkejä?
- Millä tavoin työyhteisöstä tulevien erilaisten näkökulmien ja suoran palautteen vastaanottamisen kyky sinulla on kehittynyt ko. koulutuksen myötä?

#### 2. Itsehallinta

- Koetko, että koulutuksen jälkeen sinun on ollut helpompi hallita negatiivisia tunteita työpaikalla?
- Onko suhtautumisesi erilaisiin mielipiteisiin muuttunut nyt avoimemmaksi kuin aikaisemmin?

#### 3. Motivoituminen

- Koetko, että ko. koulutus olisi antanut lisäpuhtia esimiehenä kehittymiseen?
- Asetitko itsellesi uusia tavoitteita ko. koulutuksen jälkeen? Millaisia tavoitteita?

#### 4. Sosiaaliset taidot

- Koetko, että olet nyt parempi kuuntelija kuin ennen? Käytännön esimerkkejä?
- Huomaatko hienovaraisia vihjeitä muissa paremmin nyt, kuin aikaisemmin? Tuleeko mieleen mitään esimerkkiä?
- Koetko että ymmärrät muiden mielipiteitä ja näkökulmia nyt paremmin?
- Onko Sinusta tullut avuliaampi työpaikalla koulutuksen jälkeen?
- Tunnistatko nyt paremmin työntekijöiden vahvoja puolia kuin aikaisemmin?



- Huomaatko työntekijöiden kehitystarpeet nyt eri tavalla, kuin aikaisemmin?
- Oletko muuttanut tietoisesti palautteenantotapojasi koulutuksen jälkeen? Jos kyllä, miten?
- Koetko että työtehtävien jakaminen on nyt helpompaa/erilaista?

#### 5. Sosiaaliset kyvyt

- Oletko muuttanut tapojasi kommunikoida eri ihmisten kanssa koulutuksen jälkeen? Jos kyllä, miten ja missä tilanteissa?
  - Onko tapasi toimia konfliktitilanteissa muuttunut koulutuksen myötä? Jos kyllä, miten?
  - Koetko, että tapasi käsitellä hankalia ihmisiä on muuttunut? esimerkkejä eri tilanteista?
  - Koetko, että yhteisymmärrys tiimissäsi on parantunut koulutuksen myötä? Miten näkyy?
- Haluatko vielä lisätä jotakin liittyen Insights-koulutuksen merkitykseen ja rooliin esimies-työssäsi?